

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA ÚČETNICTVÍ

Teoretické a praktické aspekty interního auditu ve společnosti s ručením omezeným
Theoretical and Practical Aspects of Internal Audit in the Limited Liability Company

Student: Bc. Karolína Haasová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Jana Hakalová, Ph.D.

Ostrava 2015

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Karolína Haasová**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6202T049 Účetnictví a daně
Téma: Teoretické a praktické aspekty interního auditu ve společnosti s ručením omezeným
Theoretical and Practical Aspects of Internal Audit in the Limited Liability Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Charakteristika interního auditu
 3. Profil obchodní společnosti OPTYS, spol. s r.o.
 4. Analýza a zhodnocení interního auditu v obchodní společnosti OPTYS, spol. s r.o.
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DVOŘÁČEK, Jiří. *Audit podniku a jeho operací*. Praha: C. H. Beck, 2005. 165 s. ISBN 80-7179-809-6.
DVOŘÁČEK, Jiří. *Interní audit a kontrola*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. 202 s. ISBN 80-7179-805-3.
SCHIFFER, Vladimír. *Vnitřní kontrolní systém. Významný nástroj ochrany majetku a hospodaření účetních jednotek*. Praha: ASPI, 2009. 224 s. ISBN 978-80-7357-436-9.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jana Hakalová, Ph.D.**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 25.04.2015




Ing. Jana Hakalová, Ph.D.
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou práci vypracovala samostatně, mimo přílohy, které mi byly poskytnuty k dispozici společností, na kterou je práce zaměřena.”

V Ostravě dne 24. 4. 2015


Bc. Karolína Haasová

Obsah

1 Úvod	6
2 Charakteristika interního auditu	8
2.1 Definice a druhy auditu.....	9
2.2 Definice interního auditu	9
2.2.1 Tradiční a moderní pojetí interního auditu.....	11
2.2.2 Vztah mezi interním a externím auditem	12
2.3 Mezinárodní rámec profesionální praxe interního auditu.....	13
2.4 Formy zajišťování činností interního auditu.....	14
2.4.1 Interně zajišťovaný interní audit	15
2.4.2 Externě zajišťovaný interní audit	15
2.4.3 Společný interní audit.....	16
2.5 Vnitřní kontrolní systém	16
2.5.1 Postavení účetnictví ve vnitřním kontrolním systému	18
2.5.2 Vnitřní kontrola z pohledu interního auditu	18
2.6 Zřízení interního auditu v organizaci.....	20
2.6.1 Postup při zakládání útvaru interního auditu.....	21
2.6.2 Postavení útvaru v organizační struktuře	21
2.6.3 Výbor pro audit	22
2.7 Interní auditor	23
2.7.1 Etický kodex.....	25
2.7.2 Odborná příprava interního auditora	25
2.7.3 Zvyšování kvalifikace interních auditorů formou certifikace	26
2.8 Organizační struktura interního auditu	27
2.9 Pracovní postup útvaru interního auditu	28
2.9.1 Plánování interního auditu	28
2.9.2 Realizace interního auditu	29

2.9.3 Předávání výsledku interního auditu	31
2.9.4 Kontrola plnění doporučení.....	33
2.10 Jakost	34
2.10.1 Systém řízení jakosti	35
2.10.2 Normy ISO řady 9000	35
2.10.3 Norma ISO 9001	37
3 Profil společnosti OPTYS, spol. s r. o.....	39
3.1 Historie společnosti.....	39
3.2 Výrobní program společnosti.....	40
3.3 Obchodní pozice na trhu	41
3.4 Zaměstnanci společnosti	44
3.5 Zákazníci společnosti.....	46
3.6 Plán do budoucna.....	47
3.7 Organizační struktura společnosti.....	48
3.8 Externí audit účetní závěrky	48
3.9 Systém kvality.....	49
3.10 Řízení dokumentace a dat, proces řízení záznamů systému kvality	51
3.11 Používané účetní metody a způsob oceňování	53
4 Analýza a zhodnocení interního auditu v obchodní společnosti OPTYS, spol. s r.o. .55	
4.1 Osoby zodpovědné za interní audit.....	56
4.2 Plánování interních auditů	58
4.3 Příprava interních auditů.....	59
4.4 Uskutečnění (realizace) interního auditu	60
4.5 Vyhodnocení interních prověrek	61
4.6 Dokumentace provedeného interního auditu a závěrečné práce auditu.....	63
4.7 Ukončení auditu	63
4.8 Následné hodnocení interních auditorů	64

4.9 Externí audit v oblasti managementu kvality	65
4.10 Výrobní audit	65
4.11 Audit systému managementu kvality.....	66
4.11.1 Výrobní úsek	67
4.11.2 Obchodní úsek.....	71
4.11.3 Expediční sklad	76
4.12 Shrnutí a vyhodnocení systému managementu ve společnosti	79
4.12.1 Shrnutí postupů interních auditů	80
4.12.2 Doporučení	81
5 Závěr	82
Seznam použité literatury	84
Seznam zkratek	87
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
Seznam příloh	
Přílohy	

1 Úvod

V České republice je interní audit považován za poměrně mladou profesi, která se v moderní formě rozvinula až v polovině 90. let 20. století. Interní audit se stal jednou z nejvíce využívaných služeb, ve které je skrývá přidaná hodnota, sloužící pro vedení společnosti. Ve vývojové etapě se interní audit zabýval zejména finančním auditem a vnitřním kontrolním systémem. Jeho pole působnosti se však postupem času rozšířila do více oblastí.

Interní audit představuje kontrolu v podniku, která je nejčastěji prováděna vlastními zaměstnanci. Obvykle je útvar interního auditu vybudován u velkých a středních společností.

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretickou částí se zabývá druhá kapitola a praktická část je obsažena v třetí a čtvrté kapitole. V teoretické části je definována charakteristika interního auditu, která je zaměřena na teoretické aspekty interní prověrky. Praktická část zahrnuje dvě kapitoly týkající se procesu interního auditu ve společnosti s ručením omezeným.

Cílem druhé kapitoly je obecná charakteristika interního auditu a historie, od počátku disciplíny přes vývoj až po současnost. Součástí práce je seznámení se s činnostmi mezinárodně uznávaných organizací, které se zabývají profesí interního auditu - Institut interních auditorů a Český institut interních auditorů, jehož cílem je rozvoj a podpora interního auditu na území České republiky. V práci je dále popsán mezinárodní rámec profesionální praxe interního auditu, formy zajišťování činností interního auditu a vnitřní kontrolní systém. Zřízení interního auditu v organizaci přináší přidanou hodnotu, v teoretické části je vyobrazen postup při zakládání útvaru interního auditu, výboru pro audit a začlenění útvaru do organizační struktury společnosti. Pozornost je soustředěna na činnosti v jednotlivých fázích interního auditu, od plánování prověrky k realizaci až po předávání výsledků z interního auditu a kontrolu nápravných doporučení. Teoretická část obsahuje oddíl týkající se samotného interního auditora. Je zde vysvětlen Etický kodex interního auditora, odborná příprava a postupy při zvyšování kvalifikace interních auditorů formou certifikace. Etický kodex určuje zásady, které jsou podstatné pro výkon interního auditu a pravidla jednání upravující normy chování interního auditora.

V provázanosti na činnosti interního auditu je přiblížena jakost služeb a výrobků, zajišťovaná mezinárodně uznávanými normami a systémem řízení jakosti. V práci je

definován systém řízení jakosti TQM (Total Quality Management), který se soustředí na řízení podniku jako celku. Velká část je věnovaná normě ISO 9001, která podporuje aplikaci procesního přístupu.

Cílem třetí kapitoly je představení společnosti OPTYS, spol. s r.o., stručně uvést historii společnosti, výrobní program a obchodní pozici na trhu. Naznačit organizační strukturu společnosti, znázornit externí audit účetní závěrky a systém kvality. Kapitola je zaměřena na vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti, na zákazníky a na plán do budoucna. Důležitým procesem pro společnost je řízení dokumentace a dat a proces řízení záznamů systému kvality. Je zde znázorněna posloupnost důležitosti dokumentů a vysvětleny jednotlivé organizační směrnice z oblasti jakosti. Dále jsou interpretovány používané účetní metody a způsoby oceňování ve společnosti.

Cílem čtvrté části je provedení analýzy interních auditů společnosti OPTYS, spol. s r.o. v oblasti managementu kvality a zjištění skutečného stavu systému managementu, jeho účinnosti a funkčnosti. Pomocí interních auditů je zajištěno srovnání skutečnosti s postupy popsány v organizačních směrnících a ostatních interních dokumentech.

V procesu zpracování diplomové práce byla použita metoda popisu, analýzy, komparace a syntézy.

2 Charakteristika interního auditu

Vznik interního auditu lze považovat již v době 3 500 let před naším letopočtem. Význam začal interní audit nabývat teprve v dobách Starověkého Říma, kde byli vyšetřovatelé najímání vládou k předkládání ústních zpráv o stavu pokladny, zkoumali účty guvernérů a snažili se vypátrat zneužití prostředků a podvod. Zde s největší pravděpodobností vznikl název „audit“ – ten kdo uvádí všechny skutečnosti. Auditorova role se měnila podle potřeby a kultury. Při obchodních výpravách měl auditor na starosti evidovat množství a druh zboží dovezeného sebou, dále evidovat množství a druh zboží získaného výměnou a vykazovat rozdíly v hodnotě získané směnou nebo prodejem takto dovezeného zboží. [9]

V polovině 19. století byla v Anglii dána povinnost prověřovat výsledné rozvahy na základě zákona o akciových společnostech. Tímto byl položen základ povinného auditu. Na základě rostoucí složitosti podniků bylo nutností, aby správnost účetnictví kontroloval také majitel podniku, čímž vznikl interní audit. Význam interního auditu se vyvíjel směrem k zapojení do řídicích činností, jako do nástroje pro dosažení efektivnosti. V minulosti se interní auditor zabýval kontrolou účtů a dohlížením na účetní a finanční oblast podniku. V této době se činnost interních auditorů vyvinula spíše v konzultanty v oblasti řízení. [17]

V roce 1941 byl interní audit uznán jako samostatná disciplína. Na základě toho vznikl v New Yorku první „Institut interních auditorů“ (dále IIA), který dnes sídlí v Altamonte Springs na Floridě. Práce institutu se dá shrnout do tří hlavních bodů. Má na starosti:

- profesionální úroveň interního auditu (standards, směrnice, etický kodex),
- šířit znalosti a informace (konference, školení),
- podporovat profesi interního auditu a dále jej propagovat (spolupráce s firmami, širokou veřejností, univerzitami). [15]

Po druhé světové válce účetnictví a finanční hospodaření podniku spadá spíše do oblasti externího auditu. Interní audit se začal zabývat problematikou související s podnikovými operacemi a s podnikovým řízením. V roce 1982 byla založena Evropská konference Institutů pro interní audit. Své hlavní poslání viděla v rozvíjení a prosazování profesionální praxe v oblasti interního auditu v Evropě pomocí členských organizací.

V České republice byl Český institut interních auditorů založen v roce 1994. Cílem institutu je vzdělávání interních auditorů a poradenská činnost. Mezi činnostmi institutu mimo jiné patří vzdělávání formou kurzů a manažerská příprava, díky které auditor získá diplom certifikovaného interního auditora. [17]

2.1 Definice a druhy auditu

V nejobecnějším slova smyslu je audit vědecká disciplína, kde je hlavní náplní pozorování a poznávání určitých skutečností, shromažďování důležitých údajů, jejich vyhodnocení, vypracování závěrů a následné sdělení zainteresovaným zájemcům. Proces tohoto pátrání, který se skládá z provádění auditu, auditování a ověřování může být orientován na různé oblasti lidské činnosti. V závislosti na tom lze rozeznat různé druhy auditu, mezi které patří např. audit účetní závěrky, interní audit, forenzní audit, audit jakosti, ekologický audit a počítačový audit.

Audit účetní závěrky můžeme nazvat také statutárním či externím auditem. Účetní závěrku ověřuje zpravidla nezávislý externí auditor, kterého si firma najme. Externí auditor může být buď jednotlivec, nebo auditorská společnost.

Interní audit bývá označován jako audit vnitřní. Má na starosti zkoumat ekonomické procesy a jevy uvnitř podniku. Je nejčastěji prováděn interním auditorem, kterým je zaměstnanec podniku.

Forenzní audit směřuje proti hospodářské kriminalitě. Hlavním záměrem je odhalit protizákonné či trestné jednání skupin a jednotlivců. Je nejčastěji prováděn auditorskými firmami, ale také může být vykonáván experty a detektivními kanceláři.

Audit jakosti má na starosti kvalitu výkonů poskytovaných podnikem. Může být směřován na konečné výrobky nebo na celý systém řízení podniku. Kontrolu provádějí specializované organizace s vyškolenými pracovníky pro tuto oblast.

Ekologický audit se zabývá ochranou životního prostředí. Má na starosti dokumentování a kontrolu procesů, které mohou mít vliv na životní prostředí (např. chemické látky, ropné produkty, apod.).

Počítačový audit vznikl na podnět rozvoje informačních technologií a využívání výpočetní techniky pro zpracování dat a informací. Přezkouší se používané sjednocené informační systémy v podniku, ochrana dat těchto systému apod. [11]

2.2 Definice interního auditu

Klíčem k pochopení současné role a rozsahu interního auditu uvnitř organizací je jeho samotná definice. Interní audit je vymezen jako nezávislá, objektivně konzultační a ujišťovací činnost zaměřená zdokonalování postupů v organizaci a přidávání hodnoty.

Interní audit napomáhá organizaci docílit jejich záměrů tím, že přináší systematický metodický přístup ke klasifikaci systému risk managementu, vnitřního řídicího a kontrolního systému organizace.

Z výše uvedené definice vyplývá šest významným faktorů úspěchu interního auditu:

- objektivní a nezávislá činnost,
- přesvědčení a konzultace,
- přidaná hodnota a zdokonalování,
- přístup k organizaci jako k celku,
- stanovení hranic,
- jedinečná forma franchisingu. [9]

Na interní audit můžeme pohlížet ze dvou stránek a to na praktickou a teoretickou část. Teoretická část se skládá z různých částí jako např. sběr informací a formulování závěru, které závisí na znalostních teoriích, pravdivá prezentace informací vycházející z principů účetnictví a komunikačních teorií, které se spoléhají na vzorky a testy a jsou postaveny na teorii pravděpodobnosti a matematice. Praktická stránka auditu musí být respektována základními požadavky každého auditu, jako je např. profesionalita, nezávislost a objektivita. Tyto požadavky praktické stránky jsou založeny na etických a právních principech. [16]

Účelem interního auditu je nezávisle, objektivně a pravdivě informovat o výsledcích prováděného auditu, upozorňovat na rizika, která mohou nastat, zkoumat, klasifikovat činnost podniku, poskytovat návrhy a doporučení, jak by mohly být tyto činnosti zdokonaleny. Zároveň dohlíží na to, jak jsou plněna schválená opatření a doporučení. Interní audit se zabývá různými oblastmi, ke kterým patří např. finanční audit, audit informačních systémů, vnitřní účetní kontrola, audit operací, audit jakosti, audit ekologický, audit produktivity. [5]

Kladný výsledek interního auditu je založen na jeho nezávislosti. Je-li zaručena nezávislost interních auditorů, mohou se spolehnout na nestranné a nezaujaté soudy, názory a vyjádření. Jestliže dojde k narušení nezávislosti interního auditora, je nutné sdělit tuto informaci vedoucímu auditu. Nezávislost interního auditu je založena na jeho správném začlenění do organizační struktury. Interní audit spadá pod vedení společnosti, představenstva, dozorčí rady nebo je podřízen výboru pro audit. Vedoucí interního auditu je povinen potvrdit odpovědnému orgánu alespoň jednou ročně nezávislost celého útvaru.

Základem interního auditu je vztah mezi interním auditem a nadřízeným orgánem. Nadřízený orgán má na starosti rozhodování, zda zjištění auditu a navrhovaná náprava

opatření bude brána v potaz a zároveň jestli bude v podniku zavedena. Velmi špatná situace může nastat v případě, kdy se vedení podniku činností interního auditu nezabývá a nereaguje na odhalená rizika. Snaha interního auditu je v tomto případě nesmyslná, protože nepřináší žádnou přidanou hodnotu.

Další situací může být vztah, kdy vedení podniku má ke kterémukoliv bodu zprávy připomínku. Zjištění auditu popírá a rady na jejich odstranění zpochybňuje. Přidaná hodnota interního auditu roste podle toho, jak interní auditor umí svou práci a doporučení prosadit a obhájit. Nejlepší situace nastává v okamžiku, kdy spolu obě strany spolupracují. Tímto získává společnost od interního auditu vysokou přidanou hodnotu. Působení interních auditorů by mělo být provozováno v souladu s mezinárodními standardy pro profesionální praxi interního auditu, které zahrnují základní požadavky na jejich činnost. [6]

Mezi základní úkoly interního auditu patří:

- provádět analýzu podniku a podávat vedení podniku rady a návrhy ke zlepšení chodu,
- kontrolovat souběh strategie podniku s operativním a taktickým řízením,
- informovat vedení o nepravidłnostech a odchylkách od vytyčeného směru,
- zabezpečovat a vyhodnocovat, aby všechny zdroje podniku byly přiměřeně využívány,
- poskytnout zvláštní pozornost vývoji, novým metodám a systémům řízení. [17]

2.2.1 Tradiční a moderní pojetí interního auditu

V přístupu k internímu auditu můžeme pozorovat dva různá pojetí interního auditu, a to tradiční a moderní. Tradiční pojetí přiřazovalo důraz na zjišťování skutečného stavu a na kontrolu. Na interního auditora se pohlíželo jako na oči a uši podniku, ale role moderního interního auditora s tímto nemá nic společného. Liší se od názoru, že interní audit je pouze přezkoumání ostatních kontrol v podniku. Interní auditor je zde v roli profesionála, který je součástí řízení a podává návrhy na jeho zlepšení. Předkládá managementu, dozorčí radě, představenstvu nejen svůj názor na nedávný stav systému řízení, ale také podává podnět na jeho zlepšení. V tomto smyslu zde můžeme na interního auditora pohlížet jako na poradní orgán vedení podniku. Neustále hledá způsoby, kterými by mohl dosáhnout vyšší efektivity řízení. Jeho profesionální znalosti oboru mu dávají možnost poskytovat organizaci kvalifikované poradenské služby. Pomáhá jednotce uskutečňovat její záměry a cíle hledáním a následným odhalováním nedostatků řízení. Jde zcela o převratnou změnu v názoru na funkci a úlohu interního auditu. [17]

2.2.2 Vztah mezi interním a externím auditem

Externí audit je prováděn autorizovanými externími pracovníky a to buď auditory, nebo auditorskými společnostmi. Není možné, aby externí audit provedl pracovník firmy, i kdyby vlastnil auditorské oprávnění. O výsledku auditu se podává **Zpráva auditora**, která je obvykle dvoustránková v podobě osvědčení či certifikátu. Auditorská zpráva se stává součástí **Výroční zprávy**, je to tedy veřejně přístupný dokument. Auditorské hodnocení má velký význam při hodnocení důvěryhodnosti firmy a hodnocení společnosti finančním trhem.

Na území České republiky, ale i ve světě, patří k největším auditorským společnostem společnosti z tzv. „Velké čtyřky“. Do „Velké čtyřky“ se zahrnují firmy Deloitte, EY (dříve Ernst&Young), KPMG a PricewaterhouseCoppers, které mají dominantní postavení na celosvětovém trhu v poskytování poradenských a auditorských služeb. Ke vzniku tzv. „Velké čtyřky“ došlo v roce 2002. [8]

Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví § 20 zakládá povinnost ověření výroční zprávy a účetní závěrky auditorem u akciové společnosti, která na konci rozvahového dne účetního období, za které se účetní závěrka ověřuje, a období bezprostředně předcházející, překročí alespoň jedno ze tří následujících kritérií:

- výše čistého obrátu je za rok v úhrnu více než 80 mil. Kč,
- hodnota brutto aktiv je více než 40 mil. Kč,
- průměrný přepočtený stav zaměstnanců firmy za účetní období je více než 50.

Ostatní obchodní společnosti a družstva podléhají povinnosti auditu, pokud na konci rozvahového dne účetního období, za které se účetní závěrka ověřuje a období bezprostředně předcházející, dosáhnou alespoň dvě ze tří uvedených kritérií. [8]

Za poslední fázi externího auditu se považuje vydání zprávy auditora. Součástí této zprávy je výrok auditora, který může být:

- výrok bez výhrad (realita je v souladu se skutečností),
- výrok bez výhrad se zdůrazněním skutečností (v účetní závěrce nejsou obsaženy významné nesrovnalosti),
- výrok s výhradou (zjištěné nesrovnalosti nemají značný vliv na účetní závěrku),
- záporný výrok (nesrovnalosti mají značný vliv na účetní závěrku),
- odmítnutí vydat výrok (auditor má nedostatek informací při provádění auditu).

Auditor nese zodpovědnost za sestavení zprávy, kterou projednává s dozorčím a statutárním orgánem společnosti. Auditor ve většině případů vyhotovuje dokument zvaný „**Dopis vedení společnosti**“, pomocí kterého sděluje zjištěné nedostatky. [11]

Interní audit musí akceptovat metody práce externího auditu. Rozdíl je v šíři a postavení k řešené problematice. Externí audit musí mít uzavřenou smlouvu k provedení kontroly, která je omezená pouze na části činnosti účetní jednotky a na určitou dobu, většinou jen po skončení účetního období, kdy ověřuje účetní závěrku. Interní audit se zabývá veškerou činností jednotky celoročně. Zpráva interního auditora není veřejným dokumentem. Většinou bývá velmi obsáhlá.

Interní audit je prováděn zaměstnanci organizace, interními auditory, kteří jsou k tomuto vyškoleni. Interní audit je nezávislé hodnocení činností a kontrolních systémů uvnitř jednotky. Toto hodnocení směřuje k určení, zda jsou plněny přijaté stanoviska a postupy, dále zdali jsou dodržovány stanovené Standardy nebo jestli jsou předem naplánované úkoly plněné efektivně či zda podnik dosahuje cílů. Hlavním cílem interního auditu je prověřit spolehlivost a správnost informací a záznamů, zkontrolovat jestli je dosaženo stanovených cílů a zda jsou realizované žádoucí výsledky. Interní audit je zejména zaměřen na správnost dokumentace, spolehlivost a úplnost informací, shodu s postupy, odhalování případných nedostatků aj. [15]

2.3 Mezinárodní rámec profesionální praxe interního auditu

Na celém světě se interní audit vykonává v různém právním, ekonomickém a kulturním prostředí. Je prováděn uvnitř organizací s odlišným zaměřením, strukturou a velikostí, prostřednictvím externích konzultantů, interních zaměstnanců nebo také kombinovaně. Má-li interní audit naplňovat své poslání a roli, měla by jeho činnost být vždy v souladu s Mezinárodním rámcem profesionální praxe interního auditu.

Rámec profesionální praxe interního auditu (dále „Rámec“) byl vydán poprvé v roce 2002. Jeho hlavní součástí se staly Standardy. **Mimo Standardů zde bylo zahrnuto:**

- definice interního auditu, která obsahuje základní charakter, rozsah a cíl působnosti interního auditu. Je základem pro poslání a roli interního auditu uvnitř organizace,
- „Etický kodex“, který vymezuje základní zásady a předpoklady chování organizací nebo jednotlivců při výkonu interního auditu a popisuje předpoklady na postoje a chování,

- doporučení pro praxi, obsahující metodiky, přístupy a nástroje. Představují postupy napomáhající interním auditorům při aplikaci Etického kodexu a Standardů,
- praktické a rozvojové pomůcky zahrnující podrobné postupy určené pro provádění činností interního auditu, např. metody a nástroje, plány a postupná řešení.

Definice interního auditu, Etického kodexu a Standardů jsou charakterizovány jako součást Rámce, kterým se musí řídit každý auditor i útvar interního auditu. Doporučení pro praxi a praktické a rozvojové pomůcky obsahovaly pouze různá doporučení. Součástí rámce byl výkladový slovník používaných základních pojmů. [9]

Vzhledem k probíhajícím změnám v profesi interního auditu byl v roce 2006 ustanoven představenstvem Institutu Interních Auditorů (dále „IIA“) mezinárodní řídicí výbor a pracovní skupina, jejichž záměrem byla revize Rámce, jeho obsahu a souvisejících postupů. Výsledkem byl návrh nového Mezinárodního rámce pro profesionální praxi interního auditu (dále „IPPF“). IPPF po celosvětovém připomínkovém řízení vstoupil v platnost 1. 1. 2009. [1]

Dnes IPPF představuje provázaný systém, který usnadňuje přípravu, interpretaci a aplikaci přístupů, metodik a postupů potřebných pro obor nebo profesi interního auditu. Z globálního hlediska je cílem IPPF napomáhat odborníkům a všem zainteresovaným stranám, aby byli schopni reagovat na rozvíjející se trh a zvyšující se poptávku po vysoce kvalitních službách interního auditu. Rozsah IPPF byl sestaven tak, aby zahrnoval pouze závazné směrnice. Závazné směrnice se skládají ze dvou hlavních kategorií:

- povinné směrnice – v těchto směrnících je vyžadován plný soulad. Pro interní audit je nutný soulad s principy stanovenými v povinných směrnících,
- důrazně doporučené směrnice – soulad je v těchto směrnících důrazně doporučen. Tyto směrnice obsahují postupy účinné implementace **Definice interního auditu, Etického kodexu a Standardů.**

2.4 Formy zajišťování činností interního auditu

Při vyslovení spojení „interní audit“ každého napadne, že se jedná o útvar zřízený v podobě funkčního místa uvnitř organizace. Donedávna tomu bylo pravdou, avšak dnes tomu tak již nemusí být. Čím dál častěji je působení interního auditu prováděno externě. Jak tvrdí Kafka (2009, s. 30): *„Existují tři základní formy pro vykonávání interního auditu: interně zajišťovaný interní audit, externě zajišťovaný interní audit (hovoříme též o outsourcingu interního auditu) a společný interní audit“.*

2.4.1 Interně zajišťovaný interní audit

Jedná se o stále nejrozšířenější formu vykonávání interního auditu v podniku. Spočívá ve zřízení interního auditu nebo příslušného funkčního místa. Nevýhodou jsou relativně vysoké náklady a časově delší období na očekávané výstupy. Za hlavní výhodu lze nepochybně považovat vysokou znalost prostředí organizace, které lze dosáhnout za relativně krátké období. Prvním krokem při zřízení interního auditu je rozhodnutí o jeho postavení a rámci působnosti v organizaci. Obvykle je působnost všech útvarů a organizačních složek vymezena v tzv. organizačním řádu. Vzhledem ke skutečnosti, že interní audit musí splňovat princip nezávislosti, je podřízen statutárnímu orgánu. Nejčastěji se jedná o dozorčí radu, generálního ředitele, jednatele společnosti nebo vedoucího orgánu veřejné správy.

Dalším krokem zřízení útvaru interního auditu je řádné schválení a vydání **Statutu útvaru interního auditu** (dále „Statut“). Statut popisuje činnosti interního auditu uvnitř organizace ve spojitosti s přidanou hodnotou, zdokonalování procesů a zvyšování efektivnosti systému risk managementu, kontrolních a řídicích mechanismů a procesů řízení a správy jednotky. Statut musí být v písemné formě. Definiuje aktivity interního auditu, vymezuje postavení útvaru interního auditu uvnitř jednotky a má za úkol autorizovat přístup interních auditorů k záznamům, majetku jednotky a osobám ve vztahu na výkon auditních zakázek. V souladu se Statutem je doporučováno sestavit tzv. **Manuál interního auditu**. Jde o prováděcí předpis, který vymezuje pravidla a způsob provozování činností interního auditu.

2.4.2 Externě zajišťovaný interní audit

Poslední dobou bývá čím dál více rozšířené externí zajišťování interního auditu neboli outsourcingu interního auditu. Jedním z důvodů je, že činnosti interního auditu se mnohem více specializují a vyžadují ve velké míře vysoce odborné znalosti. Dalším důvodem je vysoký nátlak na komplexnost poskytovaných služeb, na vyšší míru zohlednění hledisek organizace a individuální přístup. Výhodou externě zajišťovaného útvaru interního auditu je provázanost vynaložených nákladů na související přínosy. Další výhodou jsou znalosti a dovednosti z oblasti interního auditu nebo jiných specializovaných oblastí, dlouhodobé zkušenosti v oblasti aplikace různého prostředí a zejména vysoká flexibilita v prostředí lidských i časových zdrojů. U této formy bývá snazší prosazení navrhovaných doporučení. Nevýhodou naopak bývá nižší znalost prostředí organizace, záměrů organizace, přístupu managementu a neformálních vazeb v jednotce. [9]

2.4.3 Společný interní audit

Pod pojmem společný interní audit se nachází forma vykonávání činností interního auditu, jež se snaží o využití výhod z obou výše uvedených metod vykonávání interního auditu. Jde o to, že v rámci jednotky je řádně založen útvar interního auditu, který má svého vedoucího. Vedoucí je zde nositelem poslání a plní roli interního auditu. Tento zaměstnanec organizace se stává současně garantem smluvního vztahu o externím zajišťování interního auditu. Prvním krokem ke zřízení interního auditu je spolupráce vedoucího interního auditu s externí poradenskou firmou, což vede k rychlejšímu a efektivnějšímu vymezení role a postavení interního auditu v organizaci. Osobou odpovědnou za vykonávání činností interního auditu je v této oblasti vedoucí interního auditu. Klíčová úloha externí poradenské firmy je vymezena na začátku spolupráce, která se dále vyvíjí ve fázích souvisejících s jednotlivými auditními úkoly. Jedním ze základních nástrojů, který umožní efektivní nastavení vykonávaných činností je roční plán auditních úkolů, ve kterém je potřeba od počátku vymezit míru externí spolupráce na jednotlivých auditních úkolech. Ze začátku by role externí poradenské firmy měla být spíše manažerská, než výkonná, ale postupem času by měla přecházet do pozice výkonné. Manažerem interního auditu se tedy postupně stává vedoucí interního auditu, který sám vyhodnocuje a následně komunikuje s managementem organizace témata auditních úkolů a potřeby zdrojů auditu. [9]

2.5 Vnitřní kontrolní systém

Systém vnitřní kontroly je možno označit jako systém provozních, evidenčních, finančních a ostatních kontrol vytvořených managementem. Dochází k tomu na základě vedení a řízení účetní jednotky řádným a efektivním způsobem. Vnitřní kontrolní systém (dále „VKS“) zajišťuje dodržování pravidel a opatření stanovených managementem, ochrany majetku a co nejvyšší zajištění úplnosti a přesnosti evidence. Jednotlivé prvky VKS jsou známy jako „vnitřní kontroly“ nebo „kontroly“.

V organizaci musí existovat organizační plány, plány rozdělovací úkoly, plány průběhu práce a případně pracovní návody. Přísnou kontrolou by mělo procházet účetnictví. Kromě účtové osnovy jsou nezbytné směrnice pro účtování nebo rozvrh účtů a předpisy o pravidlech kontrolních porovnání. Mezi další nástroje kontroly patří kontrolní zařízení, která mají technický charakter např. počítačové hodiny. Tento souhrn na sebe navazujících nástrojů a postupů ve vnitřní kontrole se nazývá vnitřním kontrolním systémem podniku. [5]

Z toho vyplývá, že VKS je souhrn všech opatření a institucí v účetní jednotce. Jejím úkolem je ve vzájemné návaznosti kontrolovat hospodářské a provozní činnosti účetní jednotky a činnosti pracovníků organizace. Důležitým objektem i nástrojem kontroly jsou prakticky všechny obory podnikové informační soustavy, a to operativní evidence, účetnictví, rozpočetnictví i kalkulace a statistika. Především však účetnictví a účetní systém mají zajišťovat řádný sběr a třídění průkazných účetních informací pro řízení organizace, ochranu jejího majetku, dodržování právních norem a sestavení účetní závěrky. Z toho důvodu jsou součástí účetního systému kontroly, které zajistí, že:

- všechny účetní případy byly zapsány včas, úplně, správně a průkazným způsobem,
- nesrovnalosti a chyby při zpracování účetních případů budou zjištěny,
- pasiva a aktiva, která jsou zapsána v účetních knihách, existují a jsou zaznamenány ve správných částkách. [14]

Každý pracovní postup se uskutečňuje dle určených pravidel v předem daném organizačním systému. Pracovní postup, jehož provedení je ponecháno, na vůli zúčastněného pracoviště se vymyká každé kontrole, a proto je nucený průběh pracovních postupů předpokladem pro zabudování kontrolních zařízení. Platí zde zásada oddělování funkcí a úkolů, která vyžaduje, aby nebyl žádný pracovní postup od začátku do konce prováděn pouze jednou osobou, ale aby se na něm podílelo více vzájemně se kontrolujících osob.

Každá kontrola musí zahrnovat:

- zjištění negativních odchylek mezi stavem požadovaným a stavem skutečným,
- zjištění důvodů negativních odchylek,
- zjištění souvislosti vzniku negativních odchylek,
- určení míry odpovědnosti zaměstnanců odpovědných za vznik negativních odchylek,
- stanovení opatření k odstranění zjištěných nedostatků od příslušných zaměstnanců,
- sledování těchto opatření a jejich následné plnění. [4]

Vnitřní kontrola je proces, který je uskutečněn představenstvem, dozorčí radou, managementem a ostatními zaměstnanci podniku. Je zaměřený na to, aby poskytoval rozumnou jistotu vztahující se k dosažení cílů v efektivnosti a účinnosti operací, důvěryhodnosti finančních výkazů, dodržování norem a zákonů, které byly použity a ve strategických cílech společnosti. [6]

2.5.1 Postavení účetnictví ve vnitřním kontrolním systému

Účetnictví je nezastupitelnou složkou vnitřního kontrolního systému. Často právě na účetnictví závisí ochrana majetku organizace a vytvoření zábran k jeho rozkrádání či provádění zpronevěr. To však platí za podmínky, že je účetnictví vedeno v souladu s obecně platnými právními předpisy. Účetnictví disponuje velkým množstvím vlastních kontrolních prvků, které by měly upozornit na nežádoucí manipulaci s majetkem. Dle tohoto hlediska je pro kontrolní prvky typické formální a věcné přezkoušení správnosti účetních dokladů, které je prováděné především před jejich zaúčtováním, je přezkoumán průzkum přístupnosti účetních případů obsažených v účetních dokladech a kontrola dodržování zásady podvojnosti účetních zápisů a číselné shody částek účetních dokladů. Tato kontrola je prováděna nejméně jedenkrát za účetní období před sestavením účetní závěrky prostřednictvím tzv. předvahy.

Účetnictví je sice vybaveno vlastními kontrolními prvky, které umožňují preventivní i následnou kontrolu různých hospodářských jevů, přesto z objektivních důvodů má důležitý význam vnější kontrola účetnictví, při níž účetnictví vystupuje jako předmět kontroly. Tato kontrola účetnictví je prováděna interním auditem a externími auditory.

Vnitřní kontrola jako součást účetnictví je prováděna především zaměstnanci, kteří vyhotovují účetní doklady nebo se podílejí na jejich oběhu. Jelikož uvedení pracovníci podléhají ve své činnosti jednostrannému posuzování jevů, nemusí být záruka, že se tyto jevy hodnotí vždy ze širších hledisek potřeb účetních jednotek a platných právních předpisů. Z toho důvodu je nutností provádění vnější kontroly účetnictví. Kontrola je zde prováděna pracovníky interního auditu a externími kontrolními orgány, což je velmi důležitá část, neboť tím přispívá ke zkvalitnění účetnictví i celého vnitřního kontrolního systému. [14]

2.5.2 Vnitřní kontrola z pohledu interního auditu

Interní auditoři mají na starosti přezkoušet vnitřní kontrolní systém podniku a následně doporučit jeho zlepšení. Ve Standardech interního auditu je zahrnuta zkouška zhodnocení efektivnosti a dostatečnosti systému vnitřní kontroly.

Kontrolním a řídicím mechanismem je jakýkoliv krok managementu, který má zvýšit pravděpodobnost dosažení předem stanovených cílů a záměrů. Management organizuje a plánuje takovým způsobem, aby záměry a cíle byly dosaženy. Organizování a plánování zahrnuje stanovení cílů a záměrů a k tomu využívání nástrojů jako je organizační schéma, postupy, záznamy, výkazy zajišťující tok dat a stanovující všem pracovníkům úkoly pro

výkon činností včetně norem výkonu a informačních toků. Porovnávání skutečných a plánovaných výkonů a řádné dokumentace těchto aktiv jsou činnosti, které se nazývají řízení.

Při stanovení cílů každého auditu by interní auditoři měli zjišťovat jednotlivé požadavky shody mezi skutečným a plánovaným stavem, které jsou důležité pro cíle interní kontroly. Management má na starosti, aby jeho cíle a záměry byly stále přiměřené a jeho systémy stále aktuální. Z toho důvodu neustále posuzuje své cíle, které přizpůsobuje dle změn interních a externích podmínek. Interní auditoři zkoumají a hodnotí procesy organizace, plánování a řízení, aby rozhodli, zda existuje jistota dosažení stanovených cílů a záměrů.

V průběhu kontrolní činnosti jsou závažným zjištěním okolnosti, které by dle vedoucího interního auditu mohly negativně ovlivnit organizaci. Mezi závažný nález mohou patřit zjištění, ve kterých figurují nezákonné činy, nesrovnalosti, omyly, plýtvání, neúčinnost, konflikty zájmu a nedostatek řízení a kontroly. Tato zjištění by vedoucí interního auditu měl oznámit řídicím orgánům společnosti a to bez ohledu na to, zda tyto nálezy byly mezitím uspokojivě řešeny. Interní audit informuje řídicí orgány společnosti, jestliže jsou přijata nákladově přiměřená opatření omezující odchylky na úroveň, která může být tolerována.

V případě, kdy je působení interního auditu spojeno s kontrolní činností, objevují se spekulace, kdo bude kontrolovat interní audit. Kvalita práce interního auditu je posuzována dozorováním neboli dohledem nad auditem, interním prověřováním a externím prověřováním. Přičemž dozorování má na starosti vedoucí pracoviště interního auditu a zahrnuje:

- zajištění, zda interní auditoři mají nezbytné dovednosti a znalosti,
- vydávání potřebných instrukcí během plánování auditu a schválení programu auditu,
- dozor, aby schválený program auditu byl realizován, pokud změny v programu nejsou povolené nebo oprávněné,
- odhad, zda pracovní materiál přiměřeně podporuje zjištění interního auditu,
- zabezpečení přesnosti, srozumitelnosti, objektivity, konstruktivnosti a stručnosti auditorských zpráv,
- zajištění naplnění cílů auditu,
- poskytování příležitostí pro rozvoj dovedností a znalostí interních auditorů.

Interní prověřování by měli pravidelně provádět pracovníci interního auditu, kde cílem je zhodnotit kvalitu prováděné auditorské práce. Toto prověřování by mělo být prováděno stejným způsobem jako každý interní audit. Pokud je ředitel interního auditu členem ČIIA, je povinen provést jednou za pět let externí prověrku interního auditu. Externí prověrka

interního auditu by měla být realizována s cílem zhodnotit kvalitu jeho operací. Toto prověřování by měly vykonávat kvalifikované osoby, které jsou nezávislé na organizaci a nemají zde konflikt zájmů. Po ukončení prověrky by měla být vydána písemná zpráva, která by měla obsahovat vyjádření k souladu fungování pracoviště interního auditu se Standardy. Je-li to nutné tak následné doporučení ke zlepšení.

2.6 Zřízení interního auditu v organizaci

Existují zásady pro zřízení interního auditu, které nesmí vrcholový management opomenout, jestliže v budoucnosti má zájem využívat profesionálních služeb interního auditora. Nejčastěji má zájem o zřízení interního auditu v organizaci vlastník, investor nebo vrcholový manažer. V jiných případech může být zřízen na základě požadavků regulátora (bankovní sektor) nebo zákonné povinnosti (veřejná správa). Před definitivním rozhodnutím o začlenění útvaru interního auditu do organizační jednotky podniku by se měly ověřit klady a zápory, které založení interního auditu přinesou.

Mezi faktory, které velmi významně ovlivňují rozhodnutí o zřízení daného útvaru patří:

- ekonomický stav a velikost podniku,
- komunikační a informační systém uvnitř jednotky,
- stupeň systému vnitřní kontroly a řízení,
- dostatečné personální a materiální zdroje. [9]

Jestliže podnik funguje špatně nebo se nachází v nepříznivé situaci, bylo by nežádoucí se domnívat, že tyto problémy se odstraní založením interního auditu, neboť přínos tohoto útvaru je dlouhodobého rázu. V nepříznivých situacích musí vedení podniku jednat rychle a rozhodně, mělo by použít prostředky, které jsou účinnější a rychlejší. Efektivnost interního auditu je nastartována stanovením jeho formulací, která je součástí celkové vize organizace a je uváděna prostřednictvím začlenění do strategického plánu. Interní audit zahrnující vizi je:

- proaktivní - je prostředkem, prostřednictvím kterého se provádí změny v organizaci. Udrhuje si čistý pohled na oblast auditu a provádí neustálý nátlak na vnitřní kontrolu,
- inovativní - hledá nejhodnotnější použití svých zdrojů. Investuje do lidí, technologií, organizace a externích partnerů, jestliže to zvýší hodnotu jeho služeb,
- zaměřený - musí znát a orientovat se na priority managementu a výboru pro audit,
- motivovaný - je otevřený novým návrhům a neustálým zdokonalováním,

- integrovaný - jsou zde použity informační technologie pro zvýšení produktivity auditu a týmové práce. Investice do technologií pomáhají organizaci v monitorování transakcí a v identifikaci možných podvodných transakcí. [5]

2.6.1 Postup při zakládání útvaru interního auditu

Interní audit musí být od začátku zakládán na patřičné úrovni s velkým rozsahem funkcí a pravomocí. Významná je přiměřená a vhodná propagace, stanovení funkcí, odpovědností a úkolů, ovlivnění názorů vedoucích pracovníků a služeb. Dále musí být k dispozici dostatečné prostředky a vysoký odborný i pracovní stav pracovníků.

Propagací je zde myšleno zejména informování zaměstnanců na mimořádných schůzích o záměrech a cílech interního auditu, jejich objasnění a následné vysvětlení. Stanovisko vymezení funkcí znamená stanovení přesného cíle útvaru interního auditu, vymezení pravomoci interního auditu a jeho úkoly. Nezbytná je postupná příprava a přesvědčení vedoucích pracovníků a následně dalších zaměstnanců. Při sestavování útvaru je vhodné učinit na začátku informativní schůzku, kde se představí alespoň teoretická ukázka, cíle auditu, struktura pracoviště, pracovní metody aj. Pro zaměstnance se připraví informační letáky s bližším seznámením s útvarem. Pracoviště interního auditu by mělo vytvářet dostatečné prostředky pracovníků a materiálu (místní a technické vybavení, sběr informací). Posláním pracovníků je neustále zvyšovat svou kvalifikaci. Zařazení útvaru interního auditu je dáno stupněm jeho odbornosti, které je dáno kvalifikací pracovních sil, pravomocemi a pracovním zařazením. Útvar by měl být pod dozorem ze strany vedení podniku, které se zabývá kontrolou dodržování norem, pracovního řádu, profesionální etiky a obecných zásad.

2.6.2 Postavení útvaru v organizační struktuře

Auditorská činnost by měla mít zajištěné dobré postavení v organizační struktuře. Jednou z hlavních podmínek je nezávislost vedoucího oddělení útvaru interního auditu. Interní auditorskou činností je pověřeno oddělení nebo konkrétní osoba zaměstnaná v organizaci. Vedoucí, tedy ředitel oddělení interního auditu je podřízen nejvyšší řídicí složce, kterou je generální ředitel a předseda představenstva. Postavení útvaru interního auditu na vyšší úrovni zabraňuje orientovat se pouze na jednu oblast, např. administrativu nebo účetnictví. Není-li jeho orientace zaměřena pouze na jednu oblast, stává se jeho práce zbytečně problematická a složitá. [7]

V českém upřesnění je uvedeno, že vedení společnosti je prováděno prostřednictvím dozorčí rady, představenstvem a vrcholovým managementem. Členy představenstva volí a

odvolává valná hromada, ale také se může stát, že je volí a odvolává dozorčí rada. Postavení vrcholového managementu není nijak obchodním zákoníkem upraveno. Vrcholový management může být ovládán představenstvem. Dozorčí rada je vymezena obchodním zákoníkem jako orgán kontrolní a představenstvo jako orgán řídící. Dozorčí rada nad představenstvem nemá žádnou kontrolu. Představenstvo je považováno za kontrolní a poradní orgán. Práce v něm není spojována s plným pracovním úvazkem. V českých podmínkách může být interní audit v akciových společnostech podřízen vrcholovému managementu, který interní audit ke své práci potřebuje, jelikož interní audit představuje službu vrcholovému managementu. Představenstvo může interní audit využívat pro kontrolu vrcholového managementu a dozorčí rada interní audit může využívat pro svou kontrolní činnost. Vlastníci společnosti vyjadřují své zájmy na valné hromadě, kde jsou voleni představitelé představenstva a dozorčí rady.

2.6.3 Výbor pro audit

Výbor pro audit je pomocným prostředkem interní auditorské činnosti ze strany dozorčí rady, který byl zaveden již v jiných zemích a následně se ustavuje i v České republice. Výbor pro audit je orgán, který nemá řídit organizaci, ale dohlížet na to, jak jsou realizovány podnikatelské záměry. Mezinárodní institut interních auditorů dává radu, aby každá veřejná organizace měla výbor pro audit, který je organizovaný jako stálý orgán dozorčí rady. Základním úkolem výboru pro audit je asistence dozorčí radě při plnění jejich úkolů svázaných s organizací účetní politiky, finančními zprávami a vnitřní kontrolou. Z toho důvodu výbor pro audit spolupracuje především s dozorčí radou, externími (nezávislými) auditory, interními auditory a finančními manažery. [5]

Mezi úkoly výboru pro audit můžeme zahrnout:

- schvalování ročních plánů interního auditu,
- napomáhání řídicím orgánům v oblasti interní prověrky,
- přezkoumání pololetních a ročních finančních výkazů,
- posouzení zprávy od externího auditora,
- zkoumání důležitých zjištění a doporučení od interního auditu,
- schvalování statutu interního auditu,
- hodnocení dílčích a hlavních cílů interního auditu,
- zavádění a udržování zásady komunikace mezi řídicími orgány, interními a externími auditory,

- schvalování závěrečné zprávy interního auditu před jejím konečným vydáním. [6]

Výbor pro audit má zpravidla 3 členy, pokud však nestanoví zakladatelský dokument vyšší počet členů. Důležité je, aby minimálně jeden člen byl nezávislý na auditované osobě a měl minimálně 3 roky praxe v oblasti auditu nebo účetnictví. Mezi úkoly výboru pro audit spadá mimo jiné sledování postupu sestavování účetní závěrky včetně konsolidované účetní závěrky a následný proces povinného auditu těchto závěrek. Výbor hodnotí působivost vnitřního auditu, vnitřního kontrolního systému a systémů řízení rizik. Kontroluje, zda byla dodržena nezávislost statutárního auditora a auditorské společnosti. Výbor pro audit má na starost doporučit auditora. Každý auditor je povinný podávat informace výboru pro audit o významných skutečnostech z auditu a o nedostatecích postupů. [10]

Výbor pro audit je považován za velmi potřebný a užitečný, a to i v případě, že vedení organizace bude internímu auditu poskytovat dostatečnou pozornost a pomoc nezbytnou pro plnění jeho úkolů a komplementací. Existují názory podporující zakládání výboru pro audit, ale také názory negativní. Oba názory jsou zohledněny v následující **Tab. 2.1**.

Tab. 2.1 Podporující a negativní názory pro zakládání výboru pro audit

Pro	Proti
Pomoc managementu při plnění jeho povinností	Jednání odporující záměrům managementu
Upevnění role dozorčí rady	Nemožnost prosadit navrhovaná doporučení
Posílení nezávislosti auditu	Nepraktický, vyjadřuje názor nevykonných manažerů
Podpora vysoké kvality účetnictví a auditu	Spotřebuje příliš času
Přispívá k objektivitě finančních zpráv	Je příliš drahý
Zlepšuje vztahy mezi managementem a auditory	Omezuje odpovědnost manažerů
Zabezpečuje koordinovanější přístup	Podniky, které ho nejvíce potřebují, ho nemají
Důležité je budoucí přežití společnosti	Inklinuje k rozšiřování působnosti interního auditu

Zdroj: Dvořáček, Jiří. *Interní audit a kontrola*. s. 25.

2.7 Interní auditor

Osoby, které vykonávají činnosti interního auditora, by měly splňovat určité předpoklady a měly by mít určité vlastnosti, bez kterých by nemohly dosahovat dobrých výsledků. Auditorská práce je složitější, když ji vykonává interní audit, protože jeho

zaměstnanci patří k podniku, což znamená, že postrádá nezávislost, kterou vlastní externí auditori. Odborný profil interního auditora by měl co nejvíce splňovat následující rysy:

- dynamická osoba s individuální přitažlivostí,
- společenské vystupování a snadno navazující společenské vztahy,
- schopnost naslouchat, neagresivní a trpělivá,
- vzdělaná osoba, která se umí chovat přirozeně a správně v každé situaci,
- schopná vytvořit v ostatních důvěru, a to i v případech kdy žádá o informaci nebo údaj týkající se jejich odborné práce,
- objektivní a čestný jedinec,
- připravený cestovat. [5]

Interní auditor musí mít náležité dovednosti, znalosti a kvalifikaci. Mezinárodní standardy interního auditu nařizují podmínky pro interní auditory, které jsou podobné jako pro kvalifikaci externích auditorů. Patří mezi ně např. vzdělání na vysoké škole určitého zaměření, teoretické znalosti v rámci podniku a technik řízení podniku, praxi a dovednosti. [7]

Interní auditori v současné době jsou mnohem více než jen finanční analytici. Musí zdokonalovat a rozšiřovat svou kvalifikaci, mít neustálý přehled o rizicích a o trendech ve své profesi. Pro efektivní plnění svých úkolů musí být pozornými posluchači, musí efektivně mluvit a jasně psát.

Pro interního auditora jsou za klíčové považovány tyto vědomosti:

- znalost ohledně rizik a řízení rizik,
- orientaci ve vnitřním kontrolním systému společnosti,
- techniky a jednotlivé postupy interního auditu,
- přehled v informačních technologiích,
- řízení zdrojů, změn a řízení financí,
- znalost organizace a jejích činností,
- řízení strategie a manažerské postupy,
- znalost prostředí, ve kterém podnik pracuje,
- společenské a sociální vzory, které v daném období působí.

Pro práci v interním auditu jsou považovány za důležité schopnosti v oblasti chování a poznávání. V oblasti poznávání jde především o dovednosti v oblasti technické, analytické,

popisné a odhalovací. Dovednosti v oblasti chování je možné rozdělit na osobní (charakterové), mezilidské a organizační. [5]

2.7.1 Etický kodex

Spolu se Standardy pro profesionální praxi dává Etický kodex přehled o tom, jak může interní audit sloužit ostatním. Etický kodex se nevztahuje pouze na jednotlivce, ale také na instituce, které interní audit vykonávají.

Mezi základní principy a pravidla etického kodexu patří:

- **integrita** – vztah organizace a interních auditorů zajišťující důvěru, že práce bude vykonána s náležitou péčí a zodpovědně,
- **objektivita** – nezúčastní se aktivit nebo vztahů, které mohou narušit jejich objektivitu úsudku a které mohou být v konfliktu se zájmy společnosti,
- **důvěrnost** – nepoužijí získané informace pro osobní prospěch a ani jiným způsobem, který by byl v rozporu se zákonem, budou obezřetní při použití a ochraně informací, které získaly během plnění svých povinností,
- **kompetentnost** – své služby budou provádět v souladu se Standardy pro profesionální praxi interního auditu a budou nepřetržitě zdokonalovat svou odbornost, efektivnost a kvalitu svých služeb.

Mezinárodní Etický kodex je závazným prostředkem pro všechny auditory, kteří jsou členy Mezinárodního institutu interních auditorů nebo národních institutů interního auditu, které se k zásadám IIA hlásí. Členství je v těchto institucích dobrovolné. Jestliže v konkrétní zemi existuje národní institut sdružující interní auditory, pak si může zásady Etického kodexu přizpůsobit dle podmínek auditorské profese na svém území. Porušení zásad Etického kodexu může vést k vyloučení z mezinárodního a příslušného národního institutu interních auditorů a popřípadě i ke zbavení titulu CIA, pokud je jeho držitelem.

2.7.2 Odborná příprava interního auditora

Vedoucí pracovníci musí vědět, jak získat z interní auditorské činnosti co největší užitek. Vedení organizace by mělo používat svůj interní audit a získávat maximální prospěch z jeho dovedností a znalostí. Podnik by měl také věnovat potřebný čas k důkladnému poznání funkcí interního auditu a číst pečlivě auditorské zprávy a vyžadovat kvalitní informace o nejdůležitějších rizikových oblastech a ujistit se o správnosti svých rozhodnutí.

Útvar interního auditu se stále více profiluje jako poradní orgán vedení podniku a interní auditoři mají na starost ovládat, kromě kontrolní funkce, také manažerskou ekonomiku a management. Základní odborná příprava musí být orientována tak, aby auditorovi, který začíná svou profesní dráhu, poskytla znalosti ohledně podniku a příslušném odvětví, do kterého podnik patří, teorii a praxi auditorské činnosti, sestavování zpráv, vedení rozhovorů a jejich zaznamenávání, o informačních systémech a možnostech jejich využití pro auditorskou činnost. U vedoucích pracovníků útvaru je považována praxe v interním auditu za nezbytnou pro výkon funkcí ve vrcholovém vedení.

Důležitým aspektem je stálá odborná příprava interních auditorů, a to proto, že si musí udržovat neustále aktuální přehled v rámci širokého pole své působnosti. To je také důvod, proč je v plánech interního auditu uveden povinný počet hodin odborné přípravy ročně, které jsou věnovány výcviku a aktualizaci informovanosti jednotlivých interních auditorů. Proces přípravy interních auditorů by měl být intenzivní, výlučný (během přípravy auditoři nebudou provádět jiné práce), měl by být prováděn ve vlastní organizaci a vlastními zkušenými auditory, jeho zaměření by mělo být nejen teoretické, ale také praktické a kurz by měl být prováděn v rámci konkrétní stanovené doby.

2.7.3 Zvyšování kvalifikace interních auditorů formou certifikace

Zvyšování kvalifikace interních auditorů je proces, který je velmi často orientován na získání diplomu certifikovaného interního auditora. Podmínky pro certifikaci stanoví Mezinárodní institut interních auditorů, který má na starosti organizaci zkoušek pro zájemce o certifikát. Zkoušky jsou vykonávány celosvětově v květnu a listopadu každého roku a trvají dva dny. Zkoušky se skládají ze čtyř částí a jsou písemné. První a druhá část je věnována teorii a praxi. Část třetí se zabývá problematikou kvantitativních metod, managementem a informačními systémy. V poslední, tedy ve čtvrté části odpovídají kandidáti na otázky z oblasti financí, ekonomie a účetnictví.

Podmínkou pro získání CIA je kromě úspěšného složení zkoušek minimálně dvouletá praxe v útvaru interního auditu. Pod pojmem praxe může být akademický stupeň získaný po absolvování bakalářského studia, tento stupeň může nahradit maximálně jeden rok praxe nebo výuka interního auditu na vysoké škole na plný úvazek a to tak, že dva roky práce na vysoké škole můžou nahradit jeden rok praxe v interním auditu. Kromě praxe je důležitou podmínkou pro připuštění ke zkoušce ukončení bakalářského stupně na vysoké škole. Poslední podmínkou je, že kandidáti musí akceptovat Etický kodex IIA.

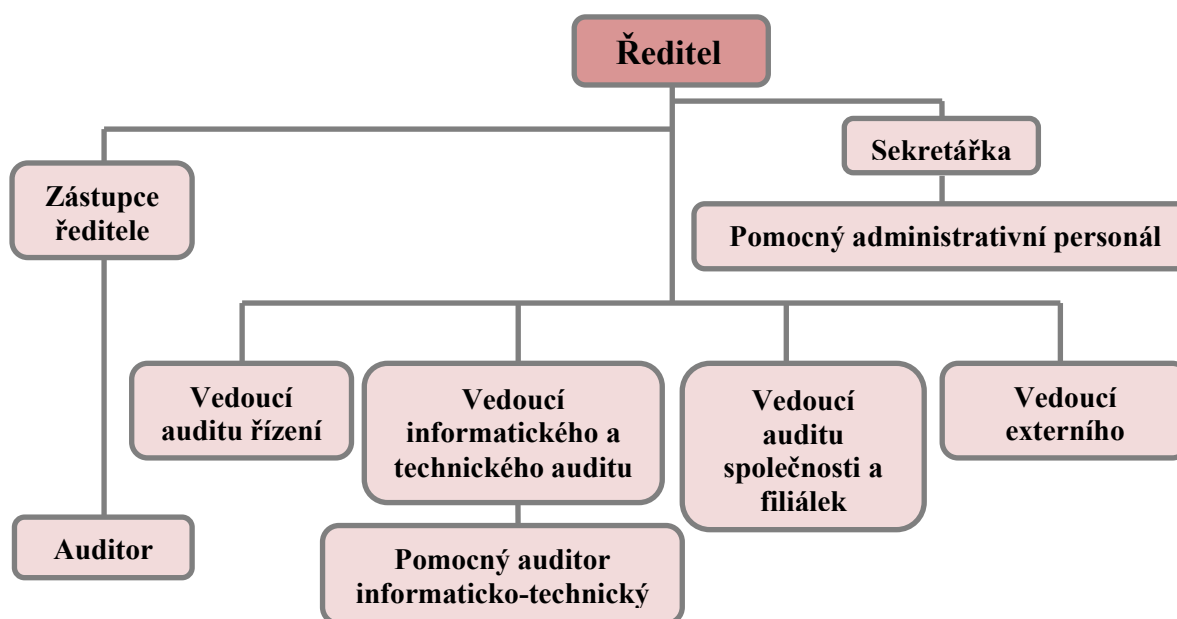
Program certifikace interních auditorů byl zahájen v roce 1974. Český institut interních auditorů zabezpečuje formou dvouletého vzdělávacího programu také přípravu na zkoušky v rámci certifikace. Získání diplomu má především charakter morálního ocenění kandidátů, neboť pro výkon funkce interního auditora není diplom CIA vyžadován. Přesto u některých firem ve světě začíná docházet k tomu, že u interních auditorů je certifikace podmínkou pro přijetí na místo interního auditora. Získání certifikátu zvyšuje možnosti českých auditorů pro přijetí na prestižní místa u prosperujících společností. [5]

2.8 Organizační struktura interního auditu

Organizační uspořádání útvaru interního auditu v organizaci musí mít možnost opírat se o velké množství nástrojů, které mu umožní provádět auditorskou činnost bez větších překážek. K těmto nástrojům patří např. statut (norma auditorské činnosti), organizační a pracovní řád a plánování auditorské činnosti.

Statut auditorské činnosti musí být v organizaci zveřejněn a následně náležitě rozšířen na všech podnikových úrovních. Má na starosti stanovit kompetence a cíle interního auditu, jeho hierarchické začlenění v podniku a organizační uspořádání. K základním bodům statutu zahrnujeme organizaci, autoritu a kompetence, auditorské zprávy, závěrečnou zprávu o činnosti útvaru interního auditu a program auditorské činnosti. V níže uvedeném **Obr. 2.1** je zobrazena organizační struktura interního auditu.

Obr. 2.1 Organizace útvaru interního auditu



Zdroj: Dvořáček, Jiří. *Interní audit a kontrola*. s. 52.

Auditorská činnost bude do organizační struktury podniku zařazena jako orgán přímo podléhající předsedovi představenstva. Vedoucí oddělení útvaru interního auditu a jeho zaměstnanci budou mít označení ředitel interního auditu a auditoři. Ti auditoři, kteří byli pověřeni pro auditorskou činnost, budou mít přístup do všech zařízení a kanceláří a můžou kontrolovat obsah všech registrů a dokladů, knih, včetně zápisů ze zasedání představenstva. Dále mohou ověřovat stav nemovitostí, movitostí a jiných aktiv společnosti. [5]

2.9 Pracovní postup útvaru interního auditu

Činnosti interního auditu musí být v souladu se Standardy, má-li útvar naplňovat své poslání. Samostatný výkon útvaru je v praxi významně ovlivněn mnoha faktory a to ať už se jedná o různorodost kulturního, právního a ekonomického prostředí, ve kterém se podnik nachází nebo odlišné zaměření, struktura a velikost podniku. Výkon útvaru interního auditu se mnohdy liší hloubkou a komplexností zaměření. [9]

2.9.1 Plánování interního auditu

Činnosti interního auditu v podniku musí být řádně naplánovány, a to jednak pro zabezpečení optimálního využití kapacit interního auditu, ale především pro směřování jeho aktivit. V činnosti útvaru interního auditu jsou promítnuty požadované výsledky, kterých má být dosaženo, nebo ke kterým mají jeho aktivity směřovat, proto jsou všechny činnosti a každý audit pečlivě naplánované. [5]

Nástrojem interního auditu je plán auditu, který se uzavírá na vlastní proces plánování jeho činností. V tomto plánu auditu se specifikují jednotlivé oblasti, na které se budou zaměstnanci útvaru zaměřovat a také se zde určí priority útvaru, které vychází ze souladu se statutem útvaru a podnikovými cíli. Plán auditu slouží pro přípravu k rozhodování a je podkladem pro jednání a předmětem schvalování. [9]

Plán auditorské činnosti se sestavuje jako periodický roční, strategický s horizontem 3 až 5 let, který je průběžně aktualizovaný a operativní (čtvrtletní), který je členěn na jednotlivé měsíce čtvrtletí. Plány musí směřovat ke shodným cílům s činností organizace.

Struktura jednotlivých plánů:

- **roční plán** - vychází ze strategického plánu a pokrývá veškeré aktivity interního auditu pro příslušný rok. Je zde uveden rozsah působnosti, stanovuje priority a odráží potřeby vedení organizace,

- **strategický roční plán** – jeho sestavení závisí na velikosti a strukturovanosti podniku a na velikosti interního auditu. Plán se vypracovává nejprve pro jednotlivé složky interního auditu a z těchto dílčích plánů se následně sestaví komplexní plán pro celý útvar interního auditu nebo se vypracuje komplexně najednou pro celý interní audit,
- **operativní plán** – tento plán představuje konkretizaci ročního plánu. O jeho struktuře a organizaci rozhoduje vedoucí interního auditu.

Vedle výše naznačených zpracování plánů auditorské činnosti jsou sestavovány ještě další plány, a to plán personální a plán finanční. V personálním plánu jsou obsaženy analýzy aktuálního stavu pracovníků interního auditu a analýzy budoucí personální potřeby interních auditorů. Finanční plán sestavují interní auditoři pro sledování jednotlivých nákladů na činnost interního auditu. [4]

2.9.2 Realizace interního auditu

Následná etapa po plánování, tedy realizace má také svoji posloupnost a skládá se z několika dílčích na sebe navazujících kroků. Na počátku každého plánování definují interní auditoři cíle auditu. Je jasné, že cíle auditorských činností musí být definovány na podkladě předběžného ohodnocení rizik, které souvisí s prověřovanou činností. Tyto cíle musí respektovat závěry předběžného ohodnocení a musí se vzít v potaz také pravděpodobnost výskytu významných chyb, odchylek, nesprávností a dalších rizik. Standardy pro výkon¹ vyžadují pro každou jednotlivou zakázku definovat cíl a to včetně stanovení rozsahu, rozvržení zdrojů a načasování. K tomuto interní auditoři musí vypracovat a zdokumentovat plán zakázky. Na konec za účelem splnění vytyčených cílů zakázky se vyžaduje, aby interní auditoři identifikovali, hodnotili, analyzovali a dokumentovali dostatečné informace. Tyto činnosti představují jakousi posloupnost činností během realizace interního auditu.

V následujícím textu je výklad více zaměřen na program auditorské činnosti a na auditorské postupy. Teprve následně bude objasněn proces realizace interního auditu. Na konci podkapitoly bude také přiblížen význam a pojem dokumentace vztahující se k prováděnému auditu.

a) Program zakázky a auditorské postupy

V průběhu realizace auditu představuje program zakázky základní pracovní dokument, který zachycuje jména osob zodpovědných za provedení zakázky, naplánování jednotlivých

¹ Konkrétně Standard č. 2200 – Plánování zakázky a Standard č. 2210 – Cíle zakázky.

akcí z hlediska časového, věcného a kapacitního, stanovení cíle zakázky, dále popisuje použitou metodiku k dosažení stanovených cílů auditu a jsou v něm zahrnuta jména a podpisy pracovníků, a to kdo program vypracoval a kdo jej odsouhlasil. Program zakázky musí vždy projít procesem schvalování. Je schvalován před zahájením zakázky obvykle vedoucím útvaru interního auditu a dále se s ním seznamuje vedoucí pracovník zodpovědný za auditovanou činnost. [6]

Pracovní postupy, které jsou zapracovány do programu dané zakázky, lze charakterizovat jako postupně uspořádané kroky vedoucí k identifikaci, hodnocení, analýze a zaznamenávání informací zjištěných v průběhu zakázky. Neexistuje však při tomto nějaká verze jejich uspořádání či doporučení. Auditóři totiž pro konkrétní zakázky používají takové metody, postupy a techniky, které jsou vhodné pro tu činnost, která má být podrobená auditu, a jejichž aplikací dosáhnou požadovaných cílů a výsledků. Mezi tyto kroky patří např. rozhovory s auditovanými, pozorování, postupové diagramy apod. [5]

b) Proces realizace interního auditu

Proces provádění interního auditu lze z obecného hlediska popsat ve třech postupech, mezi které patří identifikace informací a dat, analýza a hodnocení a nakonec záznam informací a předání výsledků.

Zcela zásadním krokem je v procesu realizace tzv. identifikace informací a dat. Interní auditóři musí identifikovat nutné informace, které vedou k dosažení stanoveného cíle auditu. Musí si zodpovědně odpovědět na otázky např. odkud a v jaké kvalitě získají potřebné informace a zda budou získané informace dostatečné, účelné a spolehlivé. Identifikaci dat a informací je třeba věnovat zvláštní pozornost, a to protože jsou předmětné k dalšímu zkoumání a zpracování a vstupují dále do realizačního procesu. Následným krokem v procesu je hodnocení a analýza zjištěných informací.

Záznam informací a předání výsledků je posledním krokem v procesu provedení interního auditu. Důležité se v této části procesu stává správné nakládání se zjištěnými informacemi. Interní auditóři jsou povinni dokumentovat informace, na nichž staví výsledky a závěry auditorské zakázky. Je třeba zvážit, co všechno by měl obsahovat auditorský spis. Na vedoucím interního auditu je zpracování potřebných pravidel pro přístup k záznamům pořízených v rámci zakázky, dále stanovení požadavků ohledně archivace záznamů aj.

Předávání výsledků auditu ve zprávách potřebuje důsledné a efektivní nastavení, má-li útvar interního auditu řádně plnit své poslání, tedy přinášet organizaci přidanou hodnotu. K této problematice bude zaměřena zvláštní pozornost v následující podkapitole.

c) Dokumentace vztahující se k prováděnému auditu

Jak bylo již zmíněno, interní auditoři jsou povinni dokumentovat informace, kterými jsou podloženy závěry a výsledky interní auditorské zakázky. Nedílnou součástí práce interních auditorů je vedení řádné a dostačující dokumentace vypovídající o celé jejich činnosti. Význam náležitě dokumentace spočívá především, že v případě potřeby nebo zájmu umožňuje důsledně vedená dokumentace porozumět auditorským zjištěním, a to včetně identifikace zdrojů, dle kterých auditoři dospěli ke svým závěrům a výsledkům. Náležitá dokumentace rovněž pomáhá k zajištění objektivity vykonávaného auditu a neméně důležitou skutečností je i to, že dobře vedenou dokumentací se zabráňuje zneužití informací. [6]

V auditní dokumentaci jsou zahrnuty veškeré pracovní materiály, které obsahují zjištěné data a informace včetně důkazních prostředků, na nichž auditoři staví své doporučení a závěry. Tato dokumentace je sestavena zejména z přípravných a pracovních dokumentů, map procesů, map rizik, pracovních programů, obecných materiálů stálější povahy užívaných v interním auditu, popisu auditorských metod a postupů, dále zahrnuje výběry vzorků, důkazní prostředky, skenované doklady a mnoho dalších složek. [9]

Dílní součástí auditní dokumentace je i tzv. dokumentace ke zprávě, která také obsahuje informace o rozsahu prací v auditované oblasti a předběžnou verzi zprávy prováděného auditu. Výše nastíněná dokumentace ke zprávě tvoří základ tzv. auditorského spisu, ve kterém je v časovém sledu obsažena celá auditní dokumentace.

2.9.3 Předávání výsledku interního auditu

Podstatnou součástí útvaru interního auditu v organizaci je předávání jeho výsledku. Standardy pouze stroze formulují tuto povinnost interních auditorů, a to tak, že interní auditoři musí předávat informace týkající se výsledků zakázky. [3]

Předáváním výsledků z provedených auditních zakázek dochází k prezentaci činnosti interních auditorů v organizaci. Interní auditoři prezentují výsledky své práce, tedy svá významná zjištění, opatření a doporučení k nápravě nedostatků. V předávaných výsledcích jsou také promítnuty jejich cíle a úsilí k tomu, čehož chtějí dosáhnout. V procesu předávání auditních výsledků je snahou interních auditorů získat pozornost, protože se jim naskýtá možnost ukázat managementu, jak mohou přispět svou přidanou hodnotou. Výsledky interního auditu tedy poukazují na výsledky práce interních auditorů, dále upozorňují na výstupy, kterých je možné dosáhnout činností jejich útvaru, a také podávají informace managementu o zjištěných skutečnostech. Výsledky jsou zpracované ve formě zpráv o auditu.

Auditorské zprávy neboli zprávy o zjištěních z vykonaného interního auditu mají funkci hlavního komunikačního nástroje. [6]

Následně budou auditorské zprávy přesněji charakterizovány z pohledu kvalitativních a formálních požadavků na jejich zpracování.

a) Charakteristika auditorských zpráv

Interní auditoři musí při zpracovávání auditorských zpráv vycházet z jejich formálních a kvalitativních požadavků. Auditorské zprávy by měly komunikovat, vysvětlovat a přesvědčit. Komunikační funkce je prováděna prostřednictvím auditorských zpráv, kterými interní auditoři komunikují vůči příslušným stranám. Další důležitou funkcí je vysvětlení předávaných výsledků. Auditorské zprávy musí vysvětlovat stanoviska a posudky útvaru interního auditu a jejich zjištění. Nakonec musí být auditorské zprávy schopny přesvědčit o věrohodnosti předkládaných zjištění. Auditoři tedy musí podkládat závěry přesvědčivými důkazními prostředky.

Z formálního hlediska musí závěrečné auditorské zprávy splňovat požadavek normalizované struktury zpráv. Tyto zprávy by měly obsahovat doporučené formální náležitosti. Normalizovaná struktura zpráv je nutná pro snadnější porozumění a orientaci při čtení auditorských zpráv. Obvykle je text členěn do pojmenovaných oddílů a odstavců, z nichž jsou patrné předmětné části zpráv. Každá závěrečná zpráva by měla obsahovat, jak tvrdí Kafka (2009, s. 61-62) „*prohlášení o účelu, prohlášení o rozsahu, výsledky auditu a závěry (názory)*“.

Úvodní část auditorské zprávy by měla být popsána v prohlášení o účelu a eventuálně i v prohlášení o rozsahu auditu. V prohlášení o účelu auditu jsou zprvu popsány cíle auditu, následně důvody, proč byl audit proveden a jaké byly očekávání z jeho realizace. V následném prohlášení o rozsahu jsou přesnější informace o provedených pracích na auditní zakázce, tj. informace o auditorských aktivitách, informace o délce prověřovaného období aj.

Podstatou auditorské zprávy je část věnovaná výsledkům z provedeného auditu, ve které auditoři prezentují svá zjištění, doporučení a rozvrh opatření vedoucích k odstranění zjištěných nedostatků. Poslední část zpráv je zaměřena na závěry či názory auditorů na zjištění z předmětné oblasti. Popsané závěry se mohou vztahovat k celému rozsahu auditu nebo mohou být konkretizovány do dílčích závěrů. [9]

Vedle formálních požadavků musí závěrečné auditorské zprávy splňovat také kvalitativní požadavky. Kvalitativních požadavků existuje celá řada, a proto v následujícím

textu budou vysvětleny pouze vybrané požadavky (bez pořadí důležitosti), mezi které patří: věcnost a stručnost, jasnost a přesnost a nakonec správná stylizace.

Požadavek věcnosti a stručnosti je jedním ze základních požadavků. Dle tohoto požadavku by měly zprávy zahrnovat pouze informace, které pomáhají ke sdělení podstatných myšlenek a veškeré další informace by měly být obsaženy v příslušných podkladech ke zprávě. Auditorské zprávy musí být zhotoveny s přesností a jasně. Přesností se rozumí, že jejich obsah je pravdivý, výstižný a objektivní, tedy zprávy jsou podloženy dokumentací. Požadavek jasnosti vysvětluje potřebu formulace auditních zjištění a doporučení. Poslední požadavek správné stylizace se týká používaného jazyka při psaní auditorských zpráv, zde je apelováno na jednoduchost a srozumitelnost sdělovaného obsahu ve zprávách. [5]

b) Vybrané aspekty komunikace a distribuce zpráv

Primární funkcí auditorských zpráv je komunikovat, pouhým předáním zpráv není činnost interních auditorů u konce. Auditoři potřebují pokračovat v komunikaci o výsledcích v předávaných zprávách, neboť k výsledkům své činnosti potřebují upoutat pozornost adresáta, aby mohli prosazovat svá navrhovaná zlepšení v řízení a výkonu operací a získat zpětnou vazbu na výsledky interního auditu.

Podstatou úspěšné komunikace je poznání klienta, pro kterého útvar interního auditu v organizaci funguje. Interní auditoři musí znát potřeby a očekávání klienta. Je jasné, že vrcholový management v pozici klienta bude schopen nejlépe vnímat zjištění, která se vztahují k podniku jako celku. Opakem je provozní management, který může pojmout podrobnosti o svých auditovaných operacích a porozumět dílčím záležitostem. [6]

2.9.4 Kontrola plnění doporučení

Součástí interní auditorské práce jsou činnosti spojené se sledováním a následnou kontrolou plnění doporučení interního auditu neboli následné monitorování a ověřování plnění doporučení. Tyto činnosti patří k výkonu interního auditu v podniku a jsou uskutečněny v době po ukončení procesu provádění auditu.

Povinnosti sledování plnění přijatých doporučení vyplývá ze Standardů, kterými je vyžadováno zavedení a udržování takového systému. Tento systém umožní sledovat, jak se s výsledky interního auditu předanými vedení podniku nakládá. Za zavedení takového systému je zaručeno, že nápravná opatření budou realizována. V případě jejich neprovedení je zaručeno převzetí odpovědnosti za popsaná rizika vedoucím útvaru interního auditu. [3]

Existují dva systémy, které lze v podniku nastavit za účelem ověřování realizace nápravných opatření, a to systém ověřování realizace re-auditem, nebo systém ověřování realizace tzv. follow up auditem (následným auditem).

Systém ověřování realizace formou re-auditů spočívá v ověření provedení přijatých nápravných opatření na základně oznámení o provedení re-auditů. Re-audit se může vykonávat na místě u auditovaného nebo na podkladě zaslaných materiálů. Výsledkem může být buď to, že nápravná opatření byla náležitě provedena a auditorská zjištění odstraněna. V tomto případě se audit uzavírá, nebo se zjistí, že opatření nebyla realizována řádně, potom auditorský tým vypracovává zprávu z tohoto auditu, která se stane předmětem projednávání mezi vedoucím interního auditu a vedením podniku.

Aplikací systému ověřování realizace tzv. follow up auditem se používá k řešení ověření si realizace přijatých nápravných opatření v rámci následného auditu. V tomto systému následné kontroly se tedy neuskutečňuje zvláštní audit pro ověření provedení nápravných opatření, nýbrž ověření se stává součástí následného auditu. [6]

2.10 Jakost

V současnosti je nutné kvalitě služeb a výrobků věnovat trvalou pozornost. Za jeden z nejvýznamnějších důvodů se považují zvyšující se požadavky zákazníků, díky kterým se výrobky stávají náročnější a složitější na výrobu. Jakost služeb a výrobků se promítá přímo do celkového hodnocení firmy, kde na jedné straně dochází ke zvýšení odbytu, tedy i tržeb a na straně druhé nedostatečná jakost vede k reklamacím a tedy i k poklesu prodeje. [19]

Jakost se stává nedílnou součástí výzkumů nových metod, vzdělávacích procesů a také přístupů k aplikacím v mnoha různých směrech. Požadavky na řízení jakosti byly prvotně určeny v normách AQAP (Allied Quality Assurance Publications) pro organizaci NATO. Později se přidala organizace NASA.

V roce 1980 byla sestavena technická komise ISO/TC 176. Z jejich aktivit vzešel návrh na přijetí řady norem ISO 9000 pro systémy řízení jakosti. Ustanovení této komise byla platná pro organizace v jakémkoliv státě světa. ISO normy byly revidovány roku 1994 a roku 2000. V roce 2005 k vývoji kvality na trhu přispěla aktualizace normy ISO 9000. Řízení jakosti obsahuje činnosti, které mají vliv na činnosti od kvality, kontroly až přes regulaci výroby a zabránění vzniku vad. Společnosti nejčastěji využívají přístup Total Quality Management (TQM), aby se v očích spotřebitelů zviditelnily nejrůznějšími značkami jakosti jako např. BIO produkt, Ekologicky šetrný výrobek. [19]

2.10.1 Systém řízení jakosti

Systém TQM není žádným způsobem svázán s normami a předpisy, ale považuje se za otevřený systém absorbující všechno pozitivní, co může být pro rozvoj firmy uplatněno. Pro úspěšné zavedení TQM do společnosti je nutné změnit filozofii společnosti. TQM je systém řízení, který se týká celého podniku a představuje integrovaný a nepřetržitý systém pro zlepšení jakosti výrobků a služeb. TQM se zejména zaměřuje na vývoj, výrobu, konstrukci, marketing, odbyt a servis pro zákazníky. Hlavní myšlenkou systému TQM je uspokojení potřeb zákazníka, přičemž na uspokojení těchto potřeb se podílejí všichni zaměstnanci společnosti. [20]

Mezi základní prvky systému managementu jakosti patří:

- nastavení kvalitativních požadavků na výrobky a služby,
- přesné určení standardů jakosti,
- vybudování programu pro sledování jakosti,
- zavedení zodpovědného přístupu k jakosti,
- vytvoření informačního systému.

ISO normy jsou vytvořeny pro stabilitu jakosti, dále určují disciplínu a pořádek pro zabezpečování jakosti, mají podíl na dokumentování všech postupů zabezpečování jakosti, poskytují doklady o realizaci postupů a obsahují zpětnou vazbu, kde na jejím základě jsou uskutečněny nápravy. Společnost, která vyhovuje požadavkům normy ISO řady 9000, má nárok na certifikát jakosti. [4]

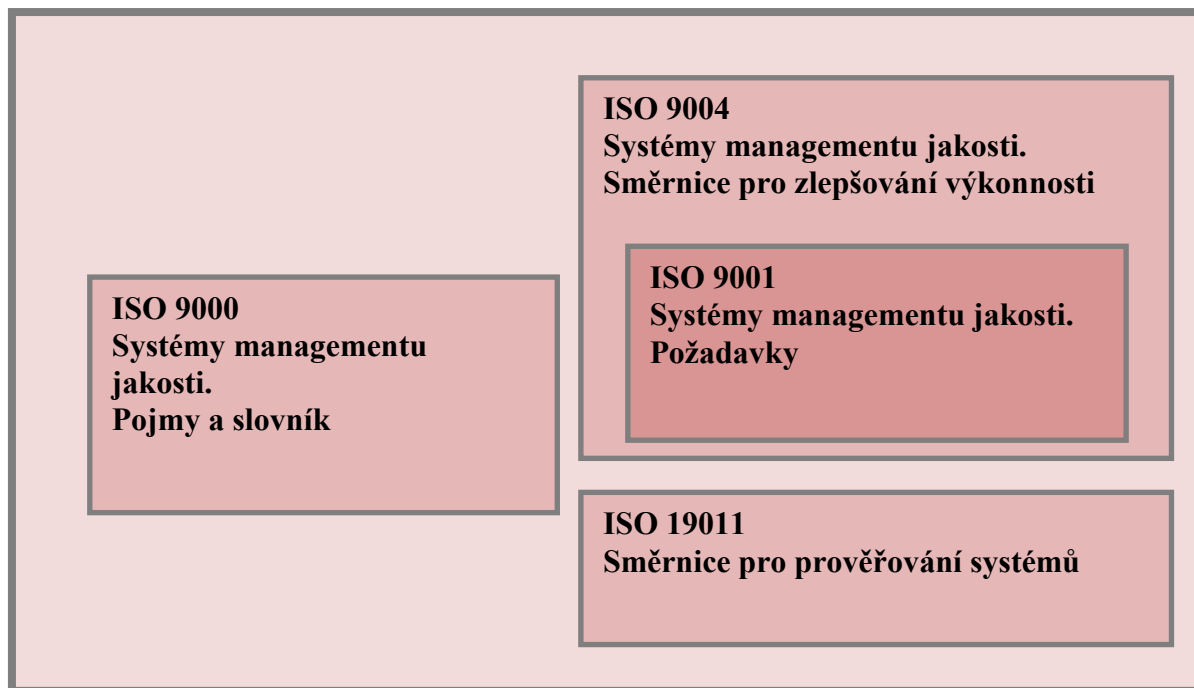
2.10.2 Normy ISO řady 9000

Základy systému řízení jakosti mají původ ve 20. letech 20. století, kdy se společnosti začaly více zaměřovat na rozšiřování hromadné výroby. Podstatou systému bylo udržet kvalitu výroby za předpokladu, že testem nemusel projít každý výrobek. Mezinárodní normy jsou proslulé pod zkratkou ISO. Česká republika je členem Mezinárodní organizace pro normalizaci (ISO) a přebírá normy do své soustavy pod zkratkou ČSN. Povinností České republiky je vydání norem do 6 měsíců od jejich původního vydání v anglickém jazyce. [2]

Normy ISO řady 9000 mají všeobecný charakter, nezáleží na povaze procesu či typu produktu, jsou využívány jak ve výrobních podnicích, tak i v podnicích poskytujících služby bez ohledu na jejich velikost. Inovováním normy ISO řady 9000 do prostředí společnosti není závazné, má pouze doporučující charakter. Závaznými se stávají v okamžiku, kdy se

dodavatel rozhodne v obchodní smlouvě zavázat odběratelům k aplikaci systému jakosti dle norem ISO řady 9000. Struktura norem ISO je znázorněna v **Obr. 2.2**, kde každá z norem má svou vlastní specifickou funkci. [12]

Obr. 2.2 Struktura norem ISO řady 9000



Zdroj: NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. s. 45

ČSN EN ISO 9000:2006 – Systémy managementu jakosti – zásady, základy a slovník. Mezinárodní norma obsahuje základy a zásady managementu jakosti, výklad pojmů vztahujících se k jakosti a jejímu zabezpečení.

ČSN EN ISO 9001:2009 – Systémy managementu jakosti – požadavky. Dle této normy se provádí zavádění, udržování a následně prověřování uplatněného systému jakosti.

ČSN EN ISO 9004:2010 – Systémy managementu jakosti – směrnice pro vylepšení výkonnosti. V této normě jsou obsaženy doporučení, které společnost může zavést nad rámec požadavků normy ISO 9001 v oblasti rozšíření a zlepšení systému managementu kvality a ke zvyšování výkonnosti společnosti. [18]

V 90. letech vzniklo několik „podpůrných norem“ rozšiřující některé prvky systému jakosti. Jsou obsaženy ve skupině norem ISO řady 10000. Podpůrné normy nejsou nástrojem certifikace.

Mezi „podpůrné normy“ se řadí:

- **ČSN ISO 10001:08** – Management jakosti – spokojenost zákazníka. Směrnice pravidel pro chování v organizaci.
- **ČSN ISO 10002:05** – Management jakosti – spokojenost zákazníka. Směrnice určená k vyřizování stížností v organizacích.
- **ČSN ISO 10005:06** – Management jakosti. Směrnice stanovená pro plány jakosti.
- **ČSN ISO 10006:04** – Management jakosti. Směrnice pro management jakosti projektů společnosti.
- **ČSN ISO 10007:04** – Management jakosti. Směrnice pro management sestavy.
- **ČSN ISO 10012:03** – Systémy managementu měření. Požadavky na měřicí vybavení a procesy měření.
- **ČSN ISO/TR 10013:02** – Směrnice pro dokumentaci managementu jakosti.
- **ČSN ISO 10014:07** – Management jakosti. Směrnice pro dosahování ekonomických a finančních přínosů.
- **ČSN ISO 10015:01** – Management jakosti. Směrnice pro výcvik.
- **ČSN ISO/TR 10017:04** – Návod k aplikaci statistických metod.
- **ČSN ISO 10019:05** – Směrnice pro výběr poradců v managementu jakosti.

Z výše uvedených směrnic je zřejmé, že nejvýznamnější v požadavcích na zabezpečení jakosti je norma ISO 9001, která specifikuje základní požadavky na podobu systému managementu kvality. [18]

2.10.3 Norma ISO 9001

Norma ISO 9001 má své kořeny ve Velké Británii, které jsou zde od osmdesátých let 20. století. Prioritou normy je stanovení jednoduché zásady, která spočívá v určení plánů a cílů společnosti v oblasti kvality své výroby. Určené plány a cíle jsou následně realizovány pomocí nastavených procesů, jejichž účinnost je průběžně monitorována a měřena, aby společnost mohla zavést navrhovaná opatření na změnu. Obsahem normy jsou principy řízení dokumentace, infrastruktury, lidských zdrojů, popis procesu komunikace se zákazníky, hodnocení dodavatelů, měření výkonnosti procesů a interní audity sloužící pro získání zpětné vazby.

Mezinárodní norma ISO 9001 podporuje aplikaci procesního přístupu při tvorbě, zavádění a zvyšování efektivnosti systému řízení jakosti s hlavním cílem zvýšit spokojenost

zákazníka. Efektivní fungování společnosti zejména závisí na správném nastavení a řízení vzájemně propojených činností. Činnosti využívající zdroje jsou řízeny za jediným účelem, a to přeměnit vstupy na výstupy. Tyto činnosti označujeme za proces. Výstup jednoho procesu tvoří obvykle vstup dalšího procesu. Využitím systému procesů ve spolupráci s identifikací těchto procesů lze definovat jako procesní přístup. Přínosem procesního přístupu je skutečnost umožnění neustálého řízení propojených jednotlivých procesů společnosti nastaveného systému. Důležitými prvky procesního přístupu v systému řízení jakosti je pochopení požadavků a jejich uskutečnění. Model procesně orientovaného systému řízení jakosti dle normy ISO řady 9001 je zaměřen na spokojenost zákazníka.

Zavedení systému řízení jakosti bývá strategickým rozhodnutím společnosti. Tato norma je využívána jak externími, tak interními stranami, včetně certifikačních orgánů. Při posuzování schopnosti společnosti plnit požadavky zákazníka a dodržovat zákony a předpisy jsou tyto normy pro společnost velmi důležité. [2]

3 Profil společnosti OPTYS, spol. s r. o.

Poslání společnosti OPTYS, spol. s r.o. spočívá v prosazování nových trendů v polygrafii a následně úspora času a prostředků zákazníka, ulehčuje život zákazníka a prostřednictvím jeho spokojenosti dává práci svým zaměstnancům. Garancí kvalitní práce a poctivého chování zlepšuje kulturu podnikání.

Základní údaje o společnosti

Logo:



Motto:	„Vždy o krok napřed“
Obchodní firma:	OPTYS, spol. s r. o. Opava
Sídlo:	U Sušárny 301, Dolní Životice 747 56
IČ:	42869048
DIČ:	CZ42869048
Obchodní společnost:	společnost s ručením omezeným
Vznik živnostenského oprávnění:	17. 9. 1992
Webové stránky:	www.optys.cz

3.1 Historie společnosti

Společnost OPTYS, spol. s r. o. vznikla privatizací výrobního provozu Moravských tiskařských závodů Olomouc v roce 1992. Je to česká společnost, jejíž sídlo se nachází v Moravskoslezském kraji. Obchodní a polygrafická společnost má dlouholetou tradici v Opavě, která se datuje až do roku 1719. Původní budovy na Masarykově třídě v Opavě, které spadají mezi pověstné opavské kulturní památky, jsou majetkem firmy dodnes. V době privatizace firma zaměstnávala 46 zaměstnanců a ke své činnosti používala zastaralou technologii knihtisku a maloofsetu. Následně po privatizaci nastalo období prudkého rozvoje firmy, které si vyžádalo nemalé investice do technologie a současně systémové budování celorepublikové obchodní sítě s vlastními maloobchodními prodejnami a expedičními sklady.

V počátcích své existence byl OPTYS, spol. s r. o. zaměřen na produkci formulářů, a to především pro menší podnikatele (přibližně 200 položek formulářů různých účetních dokladů, celních tiskopisů, tiskopisů pro dopravu atd.). Zbývající větší část výroby byla představována různými formuláři pro počítačové zpracování, tiskopisy pro Ministerstvo financí ČR, mailingovými produkty a přísně zúčtovatelnými tiskopisy. Na podzim roku 1994 zakoupila firma první ofsetový rotační stroj ROTATEK, který nahradil svou vysokou kapacitou dosavadní knihtiskové archové stroje. Rotační stroj ROTATEK přispěl ke zvýšení objemu výroby a produktivity práce. Zasluhou této tehdy vyspělé technologie se firma rozhodla zahájit produkci naprosto nových, speciálních tiskopisů. Společnost začala produkovat speciální tiskopisy typu rychle oddělitelných sad, nekonečných formulářů a formulářových bloků na samopropisovacím papíře.

Celá devadesátá léta probíhala ve znamení intenzivního budování rozmanité obchodní sítě společnosti. V roce 1997 firma zavedla první dvě maloobchodní prodejny. Svou činnost také zahájily čtyři expediční sklady, které se nacházely mimo Opavu. Expediční sklady byly umístěny v hlavním středisku zájmu, a to v Praze, v Brně, v Ústí nad Labem a v Husinci. Tyto sklady pro společnost OPTYS, spol. s r. o. zajišťovaly distribuci výrobků do všech regionů České republiky. Vzhledem k nepříznivé skutečnosti, že stále ubývala poptávka po neadresných tiskopisech, byla v roce 2005 zavedena nová cenová politika. Tato nová cenová politika měla za úkol nahradit pokles prodeje neadresných tiskopisů doplňkovým sortimentem. Obchodní síť se v České republice rozdělila na 2 ucelené celky, a to na Čechy a na Moravu. Důvodem tohoto rozdělení bylo komplexní pokrytí celé České republiky a tím zajištění celkových služeb pro zákazníky.

3.2 Výrobní program společnosti

Firma OPTYS, spol. s r. o. je digitální a ofsetová tiskárna s rozsáhlým výrobním programem a je také výrobcem účetních a hospodářských tiskopisů. Poskytuje direct mailingové služby a zajišťuje celkový servis školským zařízením a školám. Společnost produkuje bloky, plakáty, prezentační desky, hlavičkové papíry, letáky, smlouvy pro pojištění a spoření a samopropisovací formuláře. Tiskne a vyrábí smlouvy pro všechny druhy pojištění, spoření, úvěrů apod. V souvislosti se smlouvami firma vyrábí poštovní poukázky, příkazy k úhradě, dále také tiskne všeobecné podmínky ke smlouvám atd. Firma OPTYS, spol. s r. o. provádí potisk typizovaných poštovních obálek jednou až čtyřmi barvami. Způsob potisku

může být vybrán z rozmanité škály poštovních obálek bez okénka, s okénkem, s krycí páskou, samolepící nebo s olizovaným lepidlem.

Společnost OPTYS, spol. s r. o. vyrábí tiskopisy v nekonečném provedení. Jedná se o produkci a tisk tiskopisů určených k počítačovému zpracování. Tyto tiskopisy (faktury, objednávky, dodací listy, vstupenky apod.) jsou po stranách opatřeny tzv. vodícím děrováním pro založení do tiskárny. K jejich výrobě jsou potřebné tiskové rotační stroje.

Dále se firma zabývá výrobou tiskopisů v blocích, ve kterých jsou obsaženy jednotlivé potištěné listy s vlastním grafickým návrhem. Zmíněná forma bloků se nejčastěji využívá jako faktura, paragon, dodací list, zakázkový list, objednávka, reklamační list aj. Celkový sortiment cenin a cenných papírů se zahrnuje mezi skupinu prestižních výrobků. S ochrannou známkou proti padělání a zejména reprezentačním a originálním designem si tento sortiment získává důvěru nejen zákazníků, ale také přízeň držitelů, uživatelů a kupujících.

Mezi další produkty firmy se zahrnují klasické poštovní poukázky typu A a typu C, dále dobírkové poukázky typu A, C a poukázky daňové. Sortiment je dále obohacen nabídkou pro hasiče, rybáře a myslivce. Tiskopisy jsou vyráběny formou digitálního tisku. U většiny produktů se nabízí možnost personalizace, což znamená, že záznamy, které jsou určeny k doplnění jako např. jména, revíry, data, honbiště se už nemusí ručně vypisovat, ale jsou dotisknuty (popřípadě vypáleny laserem). Díky jedinečné technologii, kterou firma umožňuje, se na českém trhu vyrábí integrované foliované karty, které lze využívat jako zákaznické karty, klubové karty, členské karty apod.

3.3 Obchodní pozice na trhu

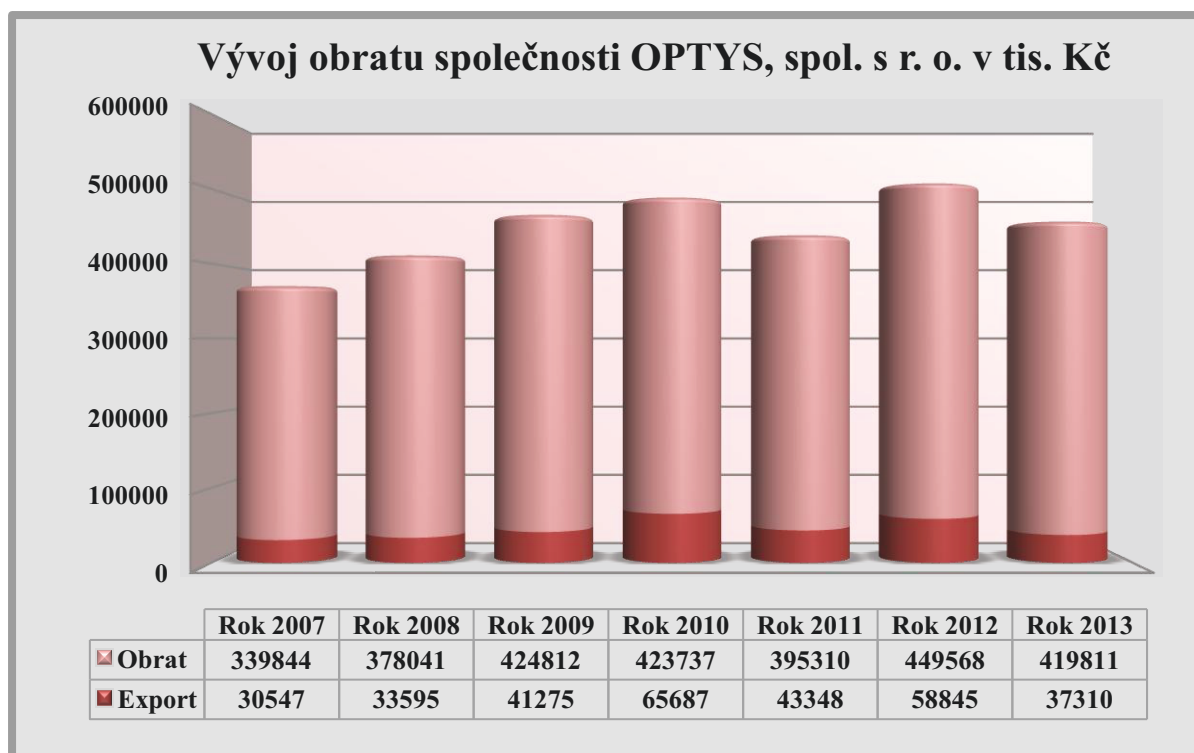
Svou obchodní pozici na trhu v oblasti formulářů pro podnikatele si společnost získala dlouholetou spoluprací s více než šesti sty smluvními partnery, kteří jsou celoplošně rozmístěni po celé České republice. Tato obchodní síť je zásobována z vlastních expedičních skladů. Obchodní pozice na trhu s adresnými tiskopisy je v dobrém postavení díky výrobě formulářů pro různé druhy pojištění a spoření, které celoplošně pokrývají všechny významné finanční instituce. Digitální a mailingová produkce je stabilní a ceninová výroba je rozvojová.

Rok 2011 byl pro společnost velmi složitý. Firma procházela restrukturalizací nosné technologie a zaměstnanci z Opavy a Prahy se stěhovali do nového areálu v Dolních Živicích, kde skončila výstavba výrobní haly a administrativní budovy. Zároveň byla v Praze zrušena výroba a tyto všechny procesy vyvolaly mimořádné milionové náklady

spojené s kurzovými rozdíly, odstupným, stěhováním technologií, náklady s kooperacemi a se stěhováním výrobních kapacit, což mělo za následek záporný výsledek hospodaření.

V roce 2012 se společnosti začalo opět dařit lépe. Firma dokončila své stěhování do nového areálu v Dolních Životicích, čímž se výrobní proces situoval pouze na jedno místo. Tento krok se projevil pozitivně na efektivnost produkčních procesů, jelikož rozsáhlé technologické inovace v roce 2011 příznivě ovlivnily tržby a zisk v roce 2012. Společnost počítá s tím, že i nadále bude mít toto rozhodnutí pozitivní vliv na vývoj ekonomiky společnosti v dalších letech. Průběh vývoje obrátu a zisku společnosti OPTYS, spol. s r.o. v letech 2007 – 2013 je znázorněn v **Grafu 3.1, 3.2 a v Tab. 3.1.**

Graf 3.1 Vývoj obrátu společnosti OPTYS, spol. s r.o. v letech 2007 – 2013 v tis. Kč



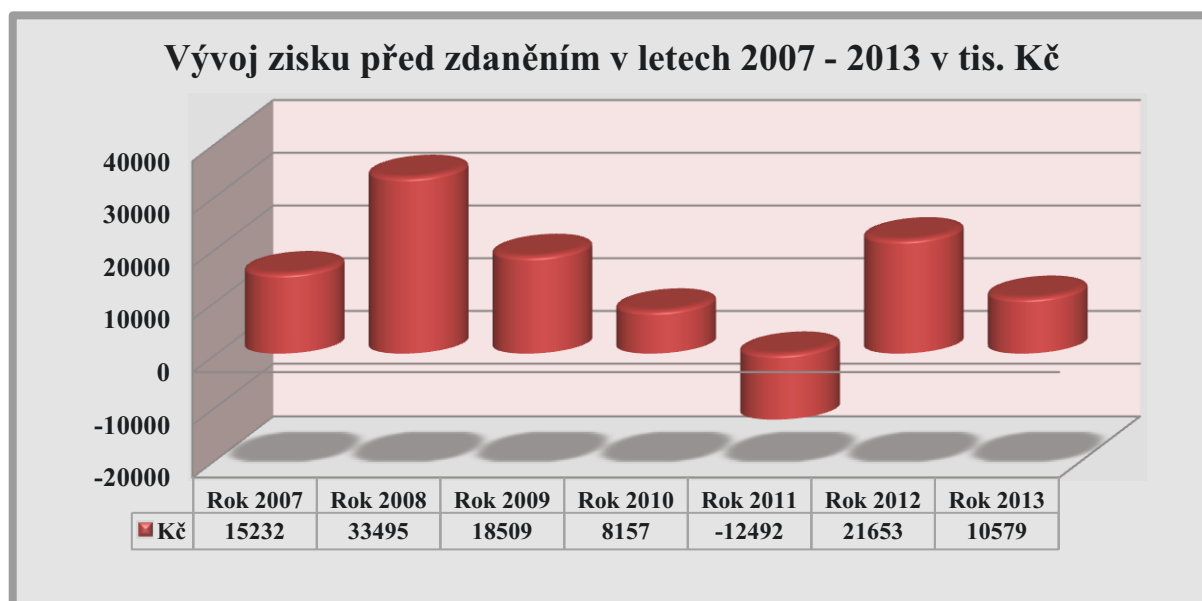
Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 3.1 Vývoj obrátu společnosti v letech 2007 – 2013 v tis. Kč

Rok	Obrat	Z toho export	% meziročního nárůstu (poklesu)	% meziročního nárůstu (poklesu) exportu
2007	339 844	30 547	8,56	40,26
2008	378 041	33 595	11,24	9,98
2009	424 812	41 275	12,37	22,86
2010	423 737	65 687	-0,25	59,14
2011	395 310	43 348	-6,71	-34,01
2012	449 568	58 845	13,73	35,75
2013	419 811	37 310	-6,62	14,39

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3.2 Vývoj zisku před zdaněním v letech 2007 - 2013 v tis. Kč

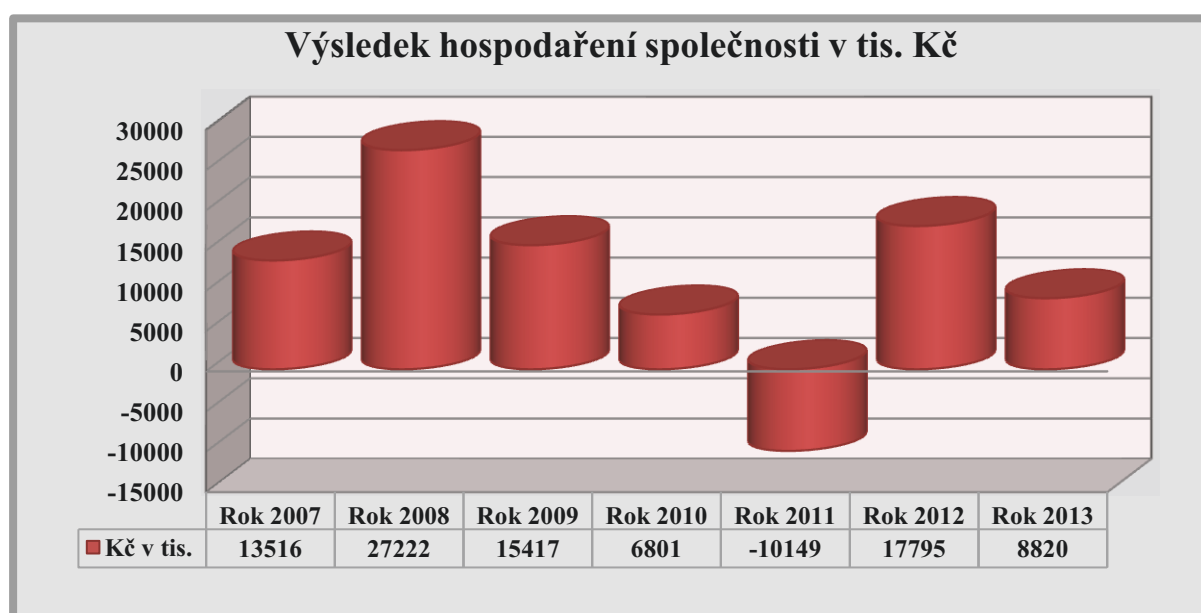


Zdroj: vlastní zpracování

Výsledek hospodaření v posledních letech podstatně klesl. Oproti roku 2009 byl výsledek hospodaření v roce 2010 o více než polovinu nižší. Z toho důvodu, jak již bylo zmíněno, byl rok 2010 pro firmu velmi nešťastný. Firma se proto rozhodla uskópit přesun do nových prostor. V roce 2011 proběhlo již zmiňované stěhování do nově vystavěných prostor, což vyvolalo mimořádné náklady na stěhování, přerušení výroby, vyplácení odstupného aj. V důsledku snížení výroby a stěhování se zisk stal ztrátový a výsledek hospodaření byl opakovaně zcela nepřijatelný.

V dalším roce se však potvrdilo očekávané zlepšení a společnost se opět stala ziskovou. Rok 2013 byl poznamenán pozitivním nárůstem vývozu produkce zejména na východní trhy a dále zahájením výroby zcela nového sortimentu Kreativ OPTYS pro tuzemský trh. Negativně se na produkci projevíly nekvalitní dodávky fólie od švýcarského dodavatele, které zapříčinily opožděné zavedení nové linky Variweb na nové produkty pro banky. Důsledkem opožděného nasazení nové linky bylo nesplnění plánu zisku firmy v 1. pololetí roku 2013. Ve 2. pololetí byl však plán splněn, jak bylo stanoveno. Dále byl zaznamenán růst produkce klasických formulářů pro podnikatele, což byl velmi příznivý jev pro výrobu firmy. Dle níže uvedeného **Grafu 3.3** můžeme vidět vývoj výsledku hospodaření během let 2007 – 2013 v tis. Kč, který zřetelně dává najevo vývoj společnosti během posledních let.

Graf 3.3 Výsledek hospodaření společnosti v tis. Kč



Zdroj: vlastní zpracování

3.4 Zaměstnanci společnosti

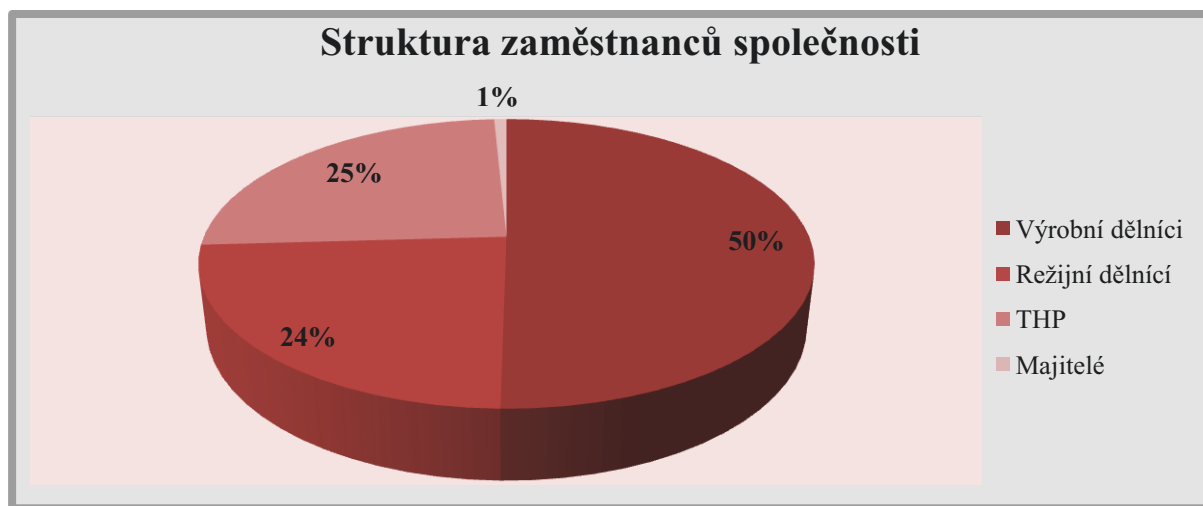
Jestliže má firma v úmyslu být úspěšná a obstát v konkurenčním prostředí, je nezbytné, aby měla k dispozici oddané a loajální zaměstnance, kteří se věnují své práci. Každý zaměstnanec společnosti musí být schopen plnit úkoly, které mu byly svěřeny, a je zodpovědný za kvalitu vykonané práce. Zaměstnanec musí mít na vědomí, jak se chovat, aby předešel nekvalitní práci a měl by mít na paměti důsledky své nekvalitní práce, které jsou nepříznivé jak pro samotného zaměstnance, tak pro společnost a zejména pro zákazníka.

Společnost k datu 31. 12. 2014 zaměstnávala 390 zaměstnanců a to zejména na pozicích dělnických a THP. Podrobněji řečeno se ke konci roku 2014 z hlediska členění zaměstnanců na technicko-hospodářské pracovníky a na dělnické profese řadilo 98 zaměstnanců do skupiny technicko-hospodářských pracovníků a 289 zaměstnanců se řadilo do skupiny dělnických pracovníků, z toho bylo 196 výrobních dělníků a 93 dělníků režijních.

Z níže uvedeného **Grafu 3.4** je zřejmé, že polovina zaměstnanců společnosti OPTYS, spol. s r.o. tvoří výrobní dělníci. Dále tvoří podstatnou složku THP a režijní dělníci. Firma se skládá ze tří majitelů společnosti, kteří jsou zároveň jednatelé. Jednatel Ing. Jan Vícha zastává ve společnosti 50 % podíl na obchodní společnosti. Pan Ing. Svatopluk Vavrečka a pan Ivan Svak zastávají na obchodní společnosti po 25 % podílu. Dále se společnost skládá z ředitelů jednotlivých divizí, vedoucích středisek, pracovníků technologií, pracovníků oddělení technické kontroly, tiskařů, kontoristů, dělníků ruční a stojní knihárny, grafiků, obsluhovačů digitálních strojů, zaměstnanců marketingového střediska, zaměstnanců ekonomického

oddělení, specialistů a řady dalších. V následujícím **Grafu 3.4** je zobrazena struktura zaměstnanců společnosti, která se datuje ke konci roku 2014.

Graf 3.4 Struktura zaměstnanců společnosti k 31. 12. 2014



Zdroj: vlastní zpracování

Do roku 2010 se firmě dařilo velmi dobře, a proto měla tendenci se rozvíjet. Z toho důvodu byl počet zaměstnanců ve společnosti rostoucí. Vzhledem k nepříznivému výsledku hospodaření v roce 2010, který byl o více než dvakrát menší než předchozí rok, se společnost musela rozhodnout pro propouštění zaměstnanců, což nebylo vůbec snadné, a to jak pro společnost, tak pro zaměstnance. Propouštění zaměstnanců pro společnost znamenalo vyplacení odstupného a rozložení práce mezi stávající zaměstnance. Pro pracovníky, kteří ve společnosti nadále zůstali, tímto vyplynulo více práce za stejný plat. Vývoj počtu zaměstnanců společnosti v letech 2007 – 2014 je zobrazen v následujícím **Grafu 3.5**.

Graf 3.5 Počet zaměstnanců ve společnosti



Zdroj: vlastní zpracování

V roce 2012 bylo dle výsledku hospodaření zřejmé, že se společnosti začíná znovu dařit a že je potřeba zvýšit počet pracovníků. Z toho důvodu se počet zaměstnanců znovu zvýšil. Od roku 2012 je ve společnosti kolem 390 – 399 zaměstnanců, což dokazuje, že zaměstnanci nejsou znovu propouštěni a společnost s nimi počítá také do budoucna.

Dle následující **Tab. 3.2** můžeme vidět, že ve společnosti je zaměstnáno více žen než mužů. Z hlediska struktury zaměstnanců byly k 31. 12. 2014 zaměstnanci společnosti tvořeni z 259 žen a 131 mužů. Ženy jsou především zaměstnané v prodejnách, knihárnách a skladech, kde manipulují hlavně s tiskovým a papírenským zbožím.

Tab. 3.2 Stavby zaměstnanců ve společnosti dle rozdělení na pohlaví

	12/2007	12/2008	12/2009	12/2010	12/2011	12/2012	12/2013	12/2014
Muži	113	118	145	154	134	137	135	131
Ženy	217	225	250	256	244	262	258	259
Celkem	330	343	395	410	378	399	393	390

Zdroj: vlastní zpracování

3.5 Zákazníci společnosti

Mezi významné zákazníky společnosti se zahrnuje Ministerstvo financí ČR. Firma pro Ministerstvo financí ČR vyrábí cca 20 mil. formulářů pro 240 finančních úřadů umístěných po celé republice. Dále se firma zabývá produkcí pro pojišťovnu Kooperativa, a.s., Stavební spořitelnu České spořitelny, HYPO stavební spořitelnu, a. s., Škodu Auto, AXU Česká republika a Slovenská republika apod. Pro své významné obchodní partnery společnost dodává adresné tiskopisy a tiskopisy zhodnocené personalizací laserovým potiskem. Mezi tyto partnery patří Alianz pojišťovna, a.s., Česká pošta, SodexoPass, a.s., skupina ING, GENERALI GROUP apod.

Stálá obchodní pozice na trhu v oblasti formulářů pro podnikatele je ustanovena na základě dlouholeté spolupráce s přibližně šesti sty smluvními partnery. Tito smluvní partneři jsou situováni po celé České republice. Obchodní síť spadá do zásobování především prostřednictvím logistického centra umístěného v Dolních Životicích u Opavy. Dále je distribuce prováděna pomocí vlastních expedičních skladů situovaných v Husinci u Prachatic a v Praze. Rozvoz zboží k zákazníkům je uskutečňován prostřednictvím vlastních zaměstnanců a vlastní autodopravou. Společnost zaručuje svým obchodním partnerům bezpečnost jejich dat díky modernímu technickému vybavení. Dále svým partnerům společnost zajišťuje organizační zabezpečení při zpracovávání citlivých dat.

3.6 Plán do budoucna

Společnost OPTYS, spol. s r. o. má zejména v plánu se zaměřit na vnitřní ekonomiku. Jelikož konkurence společnost nutí hledat na trhu neustále nové zákazníky a také vyvíjet nové výrobky, bude nutné, aby se firma orientovala na zvládnutí nových technologií a na nové technologické postupy v nejvyšší kvalitě, produktivitě a v předem stanovených termínech. Hlavním úkolem je vytvářet nové výrobky a jejich následné zavádění na trh. Za další úkol si firma klade úsporu nákladů. Velmi potřebným krokem je udělat analýzu snižování nákladů v oblasti organizace provozu, snižování nákladů v personální oblasti, snižování nákladů na spotřebu papíru při výrobě, v oblasti technologií a techniky, zkracování seřizovacích časů, snižování výdajů v oblasti energie a v oblasti logistiky. Cílem pro jednatele je pro tento rok zejména zlepšit pracovní disciplínu, čistotu a pořádek na pracovištích, stabilizovat a zvýšit kvalitu výrobků a hlavně zvýšit kvalitu výkonu práce při výrobě. Dále má firma v úmyslu se nadále zabývat poskytováním rychlého a komplexního uspokojování potřeb svých zákazníků, což vychází zejména ze schopnosti, jak dovede navrhnout, vyrobit, dodat a následně skladovat pro své klienty potřebné polygrafické výrobky nebo kancelářský a školní sortiment.

Vedení firmy se samozřejmě neustále zabývá ekonomickou situací a přijalo opatření, která by se měla pozitivně promítnout v příštím roce a to hlavně v tom, že by se měli vyrábět nové výrobky a tím nahradit výpadky kapacit jak stávající výroby neadresných tiskopisů, kde již roky pozorují pokles poptávky, tak také pokles výroby adresných tiskopisů. Všichni se u adresných tiskopisů snaží šetřit a klesá produkce tohoto nosného sortimentu, tzn. u různých druhů smluv, neboť i makléři, kteří se smlouvami pracují, používají notebooky a nenosí ke svým zákazníkům tiskopisy smluv, jak to bylo roky předtím.

Došlo k rozdělení obchodního týmu na obchodní skupiny s novou motivací na zajištění dostatečného počtu zakázek. Posílily se i kapacity Vari-webu 10 milionovou investicí do dvojitého sušení. S tímto strojem souvisí značný nárůst produkce formulářů s tlakovým lepidlem pro Velkou Británii. Výroba bude dále věnovat svou pozornost racionalizaci procesů, kde společnost v roce 2013 měla značné náklady. Snahou firmy bude i nadále poskytovat v oblasti výroby a prodeje značné množství ceninového tisku a předpokládá růst nabízených speciálních formulářů na východní trhy. Vysoká pozornost bude věnována zvýšení produkce inovovaných výrobků vyráběných novými technologiemi. Důraz bude kladen na růst produkce nových výrobků KREATIV OPTYS.

3.7 Organizační struktura společnosti

Organizační struktura společnosti OPTYS, spol. s r.o. tvoří hned několik hlavních útvarů. Nejvýše je samozřejmě postaveno vedení firmy, které rozhoduje o nejdůležitějších věcech v rámci podniku. Rozhoduje o rozdělení zisku či pokrytí ztráty, o finančních a investičních plánech, o odměnách pro zaměstnance apod.

Vedení firmy řídí činnosti 5 úseků:

- výrobní úsek,
- obchodní úsek,
- ekonomický a personální úsek,
- úsek nákupu,
- úsek kontroly.

Vedení společnosti se přímo zodpovídá hned několik divizí, mezi hlavní divize patří ředitel obchodního regionu Morava, ředitel obchodního regionu Čechy, ředitel divize Digitál, ředitel divize Ofset a ředitel divize Výroba. V jednotlivých úsecích je kladen důraz na vzájemnou zastupitelnost jednotlivých pracovníků tak, aby při jejich optimálním počtu byly zajištěny všechny činnosti společnosti. I přes rozsáhlou organizační strukturu je každý zaměstnanec jasně obeznámen, komu je podřízen a komu se zodpovídá. Hlavní pravomoc a odpovědnosti jednotlivých úseků jsou stanoveny ve směrnici **OS 01.5/02**, kde je organizační schéma společnosti OPTYS, spol. s r.o. (Příloha č. 1) a dále v popisu pracovního místa.

3.8 Externí audit účetní závěrky

Externí audit je ve společnosti prováděn již od roku 1995. Podnik poprvé překročil zákonem stanovená kritéria v roce 1994, přesáhl zákonem stanovený limit průměrného přepočteného stavu zaměstnanců společnosti za účetní období, tedy 50 zaměstnanců a roční obrát dosáhl také do výše nutné pro naplnění kritéria (roční úhrn čistého obrátu přesáhl za rok hranici 80 mil. Kč). V dalších letech společnost překročila také poslední podmínku, a to hodnotu brutto aktiv, která byla více než 40 mil. Kč.

Auditorské standardy jsou velmi přísně hlídány z hlediska kvality poskytovaných auditorských služeb a ukládají auditorům množství povinností, které musí při ověřování respektovat ještě předtím, než účetní jednotka uzavře své účetní knihy a sestaví účetní závěrku. Z toho důvodu by účetní jednotka měla být v kontaktu s auditorem ještě před datem účetní závěrky.

Podnik využívá od počátku ověřování účetní závěrky služeb od společnosti DANÉPO s. r. o., s touto společností OPTYS, spol. s r.o. spolupracuje pokaždé na základě tříleté smlouvy, která je po vypršení lhůty vždy opět obnovena. Dlouhodobá spolupráce vede k tomu, že auditor zná velmi dobře veškeré práce vykonávané ve společnosti, čímž přispívá ke kvalitnímu a objektivnímu provádění auditorských prací. Auditor má v souladu s auditorskými standardy vytvořen plán auditu, který obsahuje podrobný harmonogram prací na ověření účetní závěrky. Tento harmonogram je sladěn s pracemi na účetní závěrce společnosti. Podrobná znalost podniku vede auditora k nezkreslenému obrazu o fungování společnosti a k objektivnímu vydání výroku.

Jednotlivé fáze auditu probíhají bez problému – zaměstnanci z účetního oddělení i ostatní zaměstnanci spolupracují s auditorem dle požadavků samotného auditora. Od samého počátku auditování účetní závěrky jsou výroky auditora vždy kladné a bez výhrad. Tímto dává společnost dostatečně najevo zájem o řádně vedené účetnictví v souladu se zákony a českými účetními standardy. Do budoucna lze předpokládat, že společnost v nastoleném trendu úspěšně zvládnutých auditů účetní závěrky bude nadále pokračovat.

3.9 Systém kvality

Ve společnosti je vytvořen dokumentovaný systém řízení kvality dle **EN ISO 9001:2008**, který je nutný pro zajištění shody výrobků se stanovenými požadavky zákazníka a s příslušnými národními zákony a předpisy.

Systém kvality zahrnuje:

- řízení organizace,
- personální činnost,
- marketingovou, obchodní a servisní (péči o zákazníka) činnost,
- nákupní činnost,
- výrobní činnost,
- kontrolní činnost,
- ostatní činnosti v souladu s EN ISO 9001:2008.

Řídící organizační akty ve společnosti jsou členěny na:

- příručku kvality,
- organizační řád,
- organizačně řídicí dokumentaci (organizační směrnice apod.),

- technickou dokumentaci (postupy, náčrty, výkresy, projekty),
- nadřazenou dokumentaci (normy, interní audity, proces zlepšování),
- dokumentaci zákazníka (návrh zákazníka apod.).

V následující **Tab. 3.3** je seznam všech Organizačních řídicích aktů společnosti OPTYS, spol. s r.o.

Tab. 3.3 Seznam organizačních aktů ve společnosti

Organizační řídicí akty	Název organizačního aktu
OS 01.5/02	Organizační řád
OS 01.5B/02	Proces neustálého zlepšování
OS 01.5C/02	Informační tabule jakosti
OS 01.5D/02	Benchmarking
OS 01.5E/02	Požadavky a očekávání zaměstnanců
OS 03.7/02	Přezkoumání smlouvy, jakost marketingu
OS 03.7A/02	Spokojenost zákazníka
OS 05.4/02	Organizačně řídicí akty
OS 05.4A/02	Technická dokumentace, změnové řízení
OS 05.4B/02	Technické normy
OS 05.4C/02	Zabezpečení software
OS 06.7/02	Nákup
OS 07.7/02	Výrobky dodané zákazníkem
OS 08.7/02	Značení a zpětná sledovatelnost
OS 09.7/02	Výrobní proces
OS 10.8/02	Kontrola a zkoušení
OS 10.8A/02	Vstupní přejímka
OS 10.8C/02	Výstupní přejímka
OS 11.7/02	Metrologický řád
OS 13.8/02	Interní neshody
OS 13.8A/02	Reklamáce dodávek
OS 13.8B/02	Reklamáce zákazníka
OS 13.8C/02	Odchylkové řízení
OS 14.8/02	Nápravná a preventivní opatření
OS 15.7/02	Manipulace, skladování, balení, konzervace a expedice
OS 16.4/02	Záznamy systému jakosti
OS 17.8/02	Interní audity
OS 18.6/02	Příprava pracovníků
OS 19.7/02	Péče o zákazníka
OS 20.8/02	Statistické metody

Zdroj: vlastní zpracování

Následná třídění, odpovědnost, definice, distribuce a uložení organizačně řídicích aktů, technické dokumentace a nadřazené dokumentace je uvedeno v organizační směrnici **OS 05.4/02**. Veškerá organizačně řídicí dokumentace ve smyslu **OS 05.4/02** a související dokumentace, týkající se systému kvality podléhá před vydáním zmocněnci pro jakost a schválení vedením společnosti.

3.10 Řízení dokumentace a dat, proces řízení záznamů systému kvality

Společnost OPTYS, spol. s r. o. má vytvořený a udržovaný postup pro operativní řízení veškeré dokumentace týkající se systému kvality. Dokumentace (organizační směrnice, příručka kvality, technická dokumentace, nadřazená dokumentace, dokumentace zákazníka a dodavatele) musí být před jejím vydáním přezkoumána, a to z pohledu zavedeného systému kvality a schválena vedením společnosti nebo pověřenými pracovníky ve smyslu zpracovaných a schválených pravidel – **OS 1.5/02**.

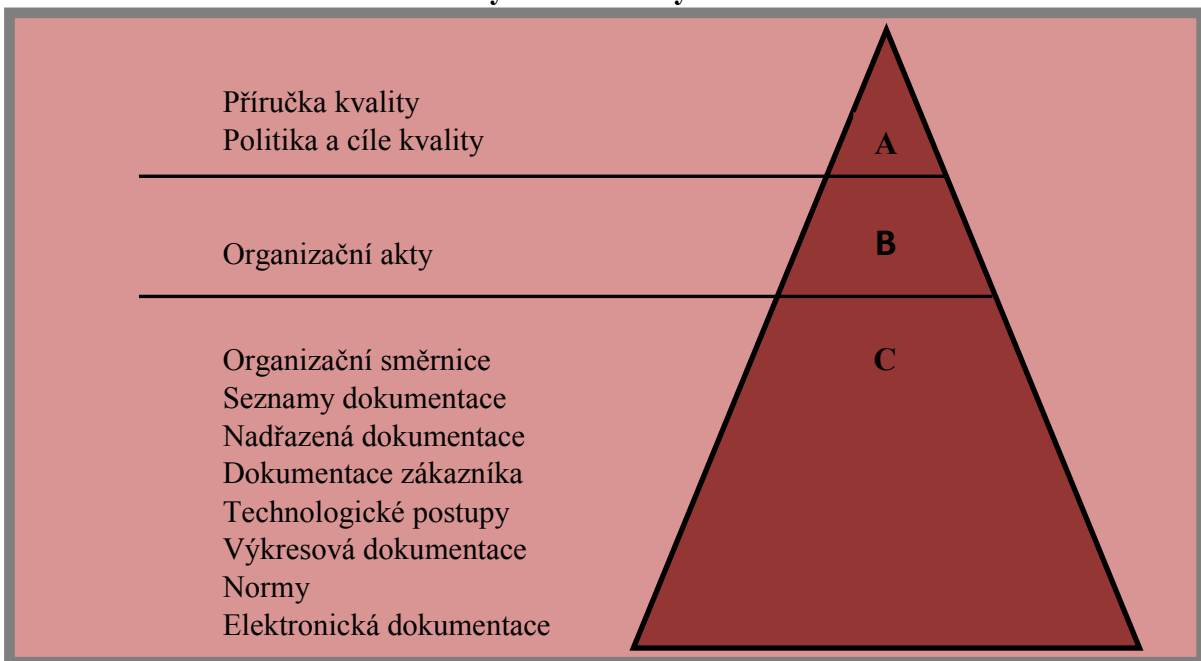
Uvedené řízení dat a dokumentace zajišťuje:

- distribuci platných vydání příslušné dokumentace na veškerá pracoviště, kde se provozují činnosti související s danou dokumentací;
- účinné fungování systému kvality – platí rovněž pro nadřazenou dokumentaci – zákonné předpisy, hygienické předpisy, předpisy BOZP;
- okamžité stažení neaktuální dokumentace ze všech pracovišť, kde byly vydány a kde se používaly a jejich následná skartace (popř. uložení);
- veškeré změny v dokumentaci jsou přezkoumávány a schvalovány zpracovateli, kteří provedli jejich prvotní zkoumání, schválení, dokumentování a jejich distribuci včetně stažení neplatné dokumentace;
- stanovení postupu pro začlenění a řízení dokumentace zákazníkovi – **OS 05.4/02**;
- stanovení lhůt pro uchovávání, místo a způsob uložení – **OS 16.4/02**;
- konkrétní kroky operativního řízení dokumentace a odpovědnosti za provádění;
- činnosti, které jsou při řízení dokumentace a dat stanoveny v organizačních směrnících uvedených v přehledu související dokumentace **OS 05.4/02**;
- řízení pravidel elektronických dat – **OS 05.4C/02**;
- členění řízení dokumentace na proces řízený (zajišťující změnové řízení) a neřízený proces (informativní – bez zajišťování změnového řízení), včetně jasné identifikace dokumentace (interní, elektronická a pro zákazníka);

- revize (aktualizace) základní dokumentace systému kvality, která je prováděna jedenkrát ročně, pokud nevyplyne potřeba provádět aktualizaci v kratším časovém období.

Vytvořený systém pro řízení dat a dokumentace ve firmě zabraňuje zneužití dokumentace. V následujícím **Obr. 3.1** je znázorněna posloupnost dokumentace systému kvality, kterou se společnost řídí.

Obr. 3.1 Hierarchie dokumentace systému kvality



Zdroj: vlastní zpracování

Společnost má vytvořený dokumentovaný postup, který stanovuje potřebná pravidla pro identifikaci, ukládání, uchovávání, ochranu a nakládání se záznamy systému kvality – **OS 16.4/02**. Dále používá záznamy dat o kvalitě k prokázání plnění stanovených požadavků na kvalitu a účinnost QM – systému. Za zpracování, distribuci, identifikaci a uložení záznamů systému kvality jsou odpovědní pracovníci stanovení v jednotlivých OŘA platných v organizaci. Odpovědní pracovníci jsou povinni udržovat tyto záznamy v čistotě, čitelné a dodržovat podmínky pro uložení, které zabraňují poškození, ovlivňování a zamezují ztrátu. Dodržují podmínky pro uložení včetně lhůt pro uložení. Doba uložení je řízena požadavky zákonů, obecných směrnic, požadavky odpovědnosti na výrobek a požadavky od zákazníků.

Pro stanovení požadavků na lhůty uložení pro záznamy systému kontroly lze vycházet z následujícího rozdělení:

- **jeden rok:** po výběhu z výroby - uvolňování výrobku, zprávy o kontrole nástrojů apod.;
- **dva roky:** záznamy o péči o kvalitu – regulační diagramy, kontroly, výkazy apod.;
- **tři roky:** zprávy pro vedení, zprávy interních auditů, hodnocení managementu kvality apod.;
- **delší:** dokumenty ve smyslu zvláštních předpisů a vycházejících ze zákona o ochraně spotřebitele, odpovědnosti za výrobek, zákona o spisové a archivační službě pro ČR, obchodního zákona vycházejícího z možností reklamace zákazníka a vymínění se z odpovědnosti za neshodu (doporučeno je uložení po základní dobu deseti let).

Veškeré záznamy systému kvality, které podléhají uložení a řízení, jsou v rámci uzavřených smluvních vztahů na přání zákazníka a dodavatele k nahlédnutí. Odpovědnost za předkládání záznamů kvality zákazníkovi, resp. dodavateli mají pověřeni pracovníci příslušných úseků. Dokumentace je ve společnosti uložena dle interních pravidel, které splňují základní požadavky na normy a navazují na archivní pravidla ČR. Archivace u ostatní dokumentace vychází ze zákonných požadavků stanovených spisovou archivační službou ČR dle platné legislativy.

3.11 Používané účetní metody a způsob oceňování

Společnost respektuje obecné účetní zásady bilanční kontinuity, stálosti metod a opatrnosti při oceňování aktiv a srovnatelnosti vykazovaných údajů tak, aby podávala věrný a poctivý obraz aktiv, závazků a jiných pasiv, výsledku hospodaření a finanční situace účetní jednotky.

Dlouhodobý majetek

O dlouhodobém nehmotném majetku se účtuje od výše 20 tis. Kč (s výjimkou goodwillu). O samostatné movité věci se jedná od výše 40 tis. Kč. Dlouhodobý majetek je oceňován pořizovacími cenami. Dlouhodobý hmotný majetek, který je vytvořený vlastní činností, se oceňuje vlastními náklady. Součástí ocenění nejsou úroky. Odpisování je prováděno na základě odpisového plánu. Dlouhodobý nehmotný majetek se odepisuje postupně s počátkem od následujícího měsíce po měsíci, v němž byl majetek uveden do

užívání. Doba odpisování je odvozena dle předpokládané doby využitelnosti. Průběh odpisování je zrychlený i rovnoměrný.

Zásoby

Zásoby jsou oceňovány pořizovacími cenami, resp. cenami, které vyplynou z ocenění jejich úbytků, cenou zjištěnou váženým aritmetickým průměrem z pořizovacích cen. Účtování pořízení a úbytku zásob se provádí dle způsobu „A“ dle ČÚS č. 015. Součástí pořizovací ceny zásob jsou náklady související s jejich pořízením, zejména přeprava, clo, provize a pojistné. Součástí ocenění nejsou zejména úroky z úvěrů a půjček poskytnutých na jejich pořízení. Z vnitropodnikových služeb souvisejících s pořizováním zásob nákupem a se zpracováním zásob se do pořizovací ceny řadí přepravné a vlastní náklady použité na zpracování materiálu. Zásoby, které jsou vytvořeny vlastní činností, jsou oceněny vlastními náklady na úrovni přímých nákladů dle plánovaných kalkulací.

Pohledávky

Pohledávky jsou oceňovány při vzniku jmenovitou hodnotou, při nabytí za úplatu nebo vkladem pořizovací cenou. Součástí pořizovací ceny jsou náklady přímé, které souvisí s pořízením, zejména náklady na znalecké ocenění nakupovaných pohledávek, provize a odměny právníkům.

Závazky

Závazky se oceňují jmenovitou hodnotou při vzniku. Při převzetí pořizovací cenou.

4 Analýza a zhodnocení interního auditu v obchodní společnosti OPTYS, spol. s r.o.

Diplomová práce je zaměřena na analýzu interního auditu v oblasti managementu kvality. Ve společnosti je zaveden a udržován dokumentovaný systém řízení kvality dle **EN ISO 9001:2008**, který je důležitý pro zajištění shody výrobků se stanovenými požadavky zákazníka na výrobky firmy a příslušnými národními zákony a předpisy.

Systém kvality je ve společnosti řízen procesně, a to:

- hlavními procesy (obchod, nákup, výroba, sklady a expedice),
- řídicími procesy (řízení organizace, kontrolní činnost, dokumentace a personalistika),
- podpůrnými procesy (metrologie, **interní audit**, proces zlepšování).

Ve společnosti je zavedený proces neustálého zlepšování. Do tohoto procesu se mohou zapojit všichni zaměstnanci organizace. Vyhodnocování provádí zmocněnec pro jakost, který zastává ve strategickém řízení společnosti nezastupitelné místo v procesu kvality a má za úkol hájit zájmy vedení společnosti. Zmocněnec pro jakost provádí vyhodnocování procesu neustálého zlepšování (dále „KVP“) ve spolupráci s vedením společnosti. KVP je vyhodnocen jednou ročně v oblasti přezkoumání systému kvality vedením společnosti. Zprávu vypracuje zmocněnec pro jakost, a to včetně vyhodnocení účinnosti.

Společnost má pro výkon interního auditu vytvořenou směrnici **OS 17.8/02**. Interní audit je součástí příručky kvality **EN ISO 9001:2008**. Směrnice týkající se interního auditu je jednou z mnoha dokumentací potřebné pro úplnost příručky kvality, podle které se v oblasti managementu kvality postupuje. Účelem této směrnice je zabývat se interními audity, prověřovat systém jakosti kvality, zjišťovat skutečný stav kvality, funkčnosti a účinnosti. Srovnávají se postupy popsané v interních směrnících se skutečností, popřípadě s požadavky zákazníka na kvalitu výrobků a zjištěné neshody se likvidují formou náhradních (nápravných) opatření. Hlavním cílem interního auditu je zajištění nepřetržitého zlepšování systému kvality.

Ve směrnici jsou stanoveny postupy pro provádění auditů dle norem ISO. Prověrka jakosti (interní audit) je nezávislá činnost sloužící vedení firmy k hodnocení systému jakosti. Směrnice je ve firmě platná v celém rozsahu pro vnitropodnikové auditory a vedoucí jednotlivých úseků.

Pro řízení programu interních auditorů je využito zásad a postupů uvedených v:

- **ČSN ISO 10011-1** – Směrnice pro prověřování systémů jakosti
Část 1: Prověřování
- **ČSN ISO 10011-2** – Směrnice pro prověřování systémů jakosti
Část 2: Kvalifikační kritéria pro pověřovatele systémů jakosti
- **ČSN ISO 10011-3** – Směrnice pro prověřování systémů jakosti
Část 3: Řízení programů prověrek

Interní audity jsou ve firmě prováděny od roku 2002, kdy byl společnosti přidělen certifikát normy **ISO 9001:2000**. Později se norma ISO 9001:2000 změnila na dnešní podobu normy **ISO 9001:2008**. Certifikát je vystaven společností TÜV SÜD Czech s.r.o. na dobu 3 let, během těchto 3 let proběhne dvakrát audit dozorový a jednou za 3 roky audit recertifikační.

Prvním krokem pro zavedení interního auditu ve firmě byl návrh externího auditora, který ve společnosti pravidelně každý rok audituje účetní závěrku. Externí auditor zpracoval pro vedení firmy příručku „**Příprava interních auditorů systému kvality**“, která byla prvním podkladem pro školení a přípravu interních auditorů systému kvality dle normy **EN ISO 9001:2008** sloužící pro snadnější zvládnutí a pochopení práce interních auditorů a pro snazší a srozumitelnější průběh auditu ve smyslu normy **EN ISO 19 011:2002** (ČSN EN ISO 19 011:2003).

4.1 Osoby zodpovědné za interní audit

Pro ověřování shody činností týkajících se systému kvality a pro ověření účinnosti systému kvality je ve společnosti zaveden systém plánovaných a dokumentovaných interních prověrek zahrnujících plánování, provádění a vyhodnocování prověrek v souladu s organizační směrnicí **OS 17.8/02**. K tomuto účelu je ve společnosti připraven tým kvalifikovaných interních auditorů, u nichž je zcela zajištěna nezávislost v prověřované oblasti, znalost problematiky a včasná připravenost.

V současné době ve společnosti provádí interní audity sedm pracovníků, kteří jsou proškoleni a vlastní certifikát. Společnost klade důraz na kvalifikační požadavky auditora. Z toho důvodu je vyžadováno přeškolení auditora jednou za 2 roky. Školení je prováděno auditorem, který se zabývá systémem jakosti společnosti a vykonává ve firmě každoroční externí audit. Účast auditorů na školení interních auditorů má pod svou zodpovědností personální útvar, který docházku hlídá dle plánu školení.

Zaměstnanci, kteří ve firmě provádí interní audity, jsou ve firmě zaměstnáni na plný úvazek a kromě auditování mají také každý svoji funkci. Pro zachování nezávislosti jsou tito auditoři z různých útvarů.

Mezi interní auditory se řadí:

- **vedoucí zásobování**, který zásobuje celou firmu materiálem do výroby a spotřebním materiálem;
- **asistentka jednatele**;
- **mistr výroby**, který koordinuje zakázky do výroby tak, aby byla výroba efektivní v produkci práce;
- **vedoucí technolog**, který počítá technologii pro výrobu (spotřeba materiálu, postavení tiskopisu na tiskovou desku);
- **technický referent (zmocněnec pro kvalitu)**, počítá předkalkulaci pro zákazníka, kontroluje dodržování zavedených norem ISO;
- **obchodní asistentka**, která jedná se zákazníky, píše výrobní příkazy do výroby a vydává dodací listy pro expedici zakázky;
- **referent pro jakost (zmocněnec pro jakost)**, který dohlíží na systém řízení kvality dle **EN ISO 9001:2008**, má na starosti vedení pro kvalitu.

Interní auditoři nejsou tedy na stejném pracovišti, ale komunikují spolu. Komunikace je důležitá zejména před jakýmkoliv auditem. Stává se, že k některým auditům si vedoucí auditor pozve dalšího auditora. Zmocněnec pro jakost poté dochází ke všem auditům, které ve společnosti probíhají, a má za úkol kontrolovat správný průběh a postupy.

Vedení společnosti má za úkol schválit „Roční plán prověrek“ na kalendářní rok a dohlížet na jmenování auditorů jakosti. Má za úkol určit zmocněnce pro jakost.

Zmocněnec pro jakost má v kompetenci vybírání vhodných kandidátů pro vyškolení na interního auditora a zpracování výsledků interních auditorů. Je hlavní odpovědnou osobou za zajištění procesu interních auditů jakosti. Jmenuje tým auditorů a vedoucího týmu pro jednotlivé útvary. Při výběru má za úkol dodržovat zásadu nezávislosti auditora na prověřovaném auditu včetně zásahy odborné způsobilosti zaměstnance.

Sestavuje a předkládá ke schválení „Roční plán prověrek“. Má za úkol určit vedoucího auditora pro vykonání auditu, schvaluje termín neplánovaných auditů a následně vystavuje

plán interních auditů. Vedoucí auditor předává zmocněnci pro jakost zprávu o výsledku interní prověrky jakosti. Zmocněnec pro jakost originály záznamů z auditů archivuje. Dále předává vedení firmy k projednání čtvrtletní hodnocení z interních auditů ve „Zprávě o přezkoumání systému jakosti“.

Vedoucí auditor je zodpovědný za všechny fáze interního auditu, koordinuje činnosti ostatních auditorů při interním auditu a informuje zmocněnce pro jakost o zahájení auditu, o způsobu jeho vykonání i o požadavcích na pracovníky a dokumentaci potřebnou k auditu. Má za úkol předat zmocněnci pro jakost „Zprávu o výsledku interní prověrky jakosti“. V případě zjištění neshod má povinnost v rámci fáze ukončení interního auditu vypracovat „Odchytkové listy“ a je povinen zkontrolovat termíny a efektivitu dosahování nápravných opatření, pokud zmocněnec pro jakost nestanoví jinak.

Vedoucí jednotlivých útvarů informuje příslušné zaměstnance o cílech, náplních a rozsahu auditu. Spolupracuje s vedoucím auditorem a napomáhá k nerušenému průběhu prověrky. Jeho cílem je v této oblasti spolupracovat s auditory. Určuje nápravná opatření, kde vychází z „Odchytkových listů“ a pracuje na odstranění neshod ve spolupráci s auditorem.

4.2 Plánování interních auditů

Jednotlivé postupy pro provádění interních auditů jsou uvedeny v organizační směrnici **OS 17.8/02**. Interní audity v oblasti managementu kvality mohou být plánované, jsou uvedeny v „Ročním plánu prověrek“ (Příloha č. 3) a neplánované. Odpovědnost za sestavení ročního plánu prověrek nese zmocněnec pro jakost. „Roční plán prověrek“ schvaluje vedení firmy. Plán prověrek je sestaven tak, aby v průběhu jednoho roku byly prověřeny všechny prvky vybudovaného systému jakosti dle normy **EN ISO 9001:2008**. Sestavený roční plán interních prověrek je po schválení předán vedoucím jednotlivých útvarů společnosti.

Zmocněnec pro jakost tedy zpracovává „Roční plán prověrek“, který následně schvaluje vedení firmy. „Roční plán prověrek“ je vypracován na základě stavu a důležitosti jednou do roka, během kterého je nutno prověřit všechny články normy. Plán prověrek je po schválení společností vydáván na konci předešlého roku nebo na začátku kalendářního roku. Po souhlasu vedení firmy se plán prověrek stává pro všechny pracovníky závazný. Odsouhlasený plán interních auditů obdrží vedení společnosti, zmocněnec pro jakost, vedoucí prověřovaných útvarů plus uvedení auditori, kteří budou útvar prověřovat. Všechny články

normy musí projít auditem do roka a do dne. Je nutno dodržet nezávislost auditora na prověřovaném úseku, z toho důvodu auditor (zaměstnanec) z daného úseku může při prověře vystupovat pouze jako specialista, neboli jako odborný poradce.

Právo nařídit provedení neplánované prověrky má ředitel firmy a zmocněnec pro jakost. Neplánované prověrky systému jakosti mají přednost před plánovanými a lze je nařídit v případě:

- provedení zásadních změn v systému jakosti,
- před náběhem nových zakázek,
- při výskytu mimořádných neshod.

Neplánované audity provedené v průběhu roku a vykonané na základě požadavků na přezkoumání oblasti systému managementu od zákazníků, při organizačních změnách, změnách v oblasti systému jakosti, kontrole nápravných opatření, při výskytu mimořádných neshod a při náběhu nových zakázek jsou zaznamenány na konec schváleného „Ročního plánu prověrek“ interních auditů. Jelikož neplánované audity mají přednost před plánovanými, je podle okolností nutné přehodnotit původně plánované termíny interních auditů, v případě výskytu neplánovaných prověrek. Tyto audity schvaluje vedení firmy a zmocněnec pro jakost. S neplánovanými prověrkami systému jakosti nejsou seznamováni vedoucí jednotlivých úseků. Proces přípravy, průběhu a vyhodnocení neplánovaného auditu je shodný s procesem vyhodnocování plánovaných prověrek systému kvality, včetně stanovení nápravných a preventivních opatření.

4.3 Příprava interních auditů

Na základě schváleného „Ročního plánu prověrek“ vyplní zmocněnec pro jakost „Plán prověrek jakosti“, kde vymezí program, druh, cíl a kritéria auditu. Zmocněnec pro jakost uvede v plánu prověřovaný proces, prvek určený k prozkoumání, prověřované pracoviště, přesně definuje termín provedení a určí auditorský tým, který prověřování provede. Při výběru vedoucího auditora plně respektuje zásadu nezávislosti, tedy vybírá takového vedoucího, aby byl zcela nezávislý na prověřované oblasti. Auditóři jsou na základě předložení plánu interního auditu uvolnění svými nadřízenými ze své funkce, a jsou plně k dispozici k provedení auditu. Před provedením prověrky se auditor nebo skupina – team auditorů musí připravit na vykonání auditu. Je nutné, aby sjednotili strategii postupů a rozdělili si úkoly. Vedoucí auditor doplní spolu s vedoucím prověřovaného útvaru přesný

časový harmonogram v plánu interního auditu. Osoby odpovědné za interní audit si připraví potřebné formuláře na vyplnění a prostudují předchozí zprávu z auditu dané oblasti. Dále si připraví potřebné podklady pro audit jako např. směrnice a pokyny. V případě potřeby si připraví otázky pro osoby pracující na prověřovaném útvaru. Otázky se týkají dodržování stanovených pravidel, předpisů a norem, znalosti prověřovaných pracovníků, průkaznosti povinně zaznamenávaných údajů, prevence před výskytem neshod a odstranění odchylek vzniklých při předešlém auditu. Nejčastěji je formulace otázek formou ANO – NE, kde je zamezeno nepochopení. Definování otázek je nesugestivní, tj. je zamezeno vnucování odpovědi předem.

Vedoucí daného útvaru informuje všechny zainteresované pracovníky nejpozději do 3 pracovních dnů před zahájením procesu. Plán interního auditu nese pořadové číslo, které souhlasí s pořadovým číslem dle „Ročního plánu prověrek“ a s číslem na „Odchylových listech“.

4.4 Uskutečnění (realizace) interního auditu

Nejdříve se koná zahajovací schůzka auditorů a vedoucích jednotlivých útvarů, ve kterých se bude audit konat. Na schůzce se posoudí rozsah a cíle interních prověrek, provede se zde první seznámení, rozsah prověrky, přenesou se požadavky stran (změny). Je jmenován odpovědný pracovník prověřovaného útvaru. Dochází k vysvětlení nejasností, které mají jednotliví auditori v souvislosti s auditovaným útvarem. Auditori požádají o předložení potřebných podkladů a dokumentace, sdělí své požadavky na spolupráci dalších osob a společně ustanoví detailní průběh celého auditu.

Po tomto kroku začne audit, jenž se koná na příslušných pracovištích prověřovaného úseku. Mezi povinnosti auditora patří pečlivě se věnovat tomu, co se ve skutečnosti opravdu děje, nikoliv tomu, co si myslí, že se děje. Sám si vybírá místa a činnosti – nenechává si vnucovat od pracovníků prověřovaného úseku, na to se má zaměřit. Během průběhu audit je prováděn pracovníkem jmenovaným za odpovědnost prověřovaného útvaru. Není vhodné, aby se po pracovišti pohyboval sám, i když toto pracoviště zná velice dobře.

Samotné auditování spočívá v tom, že auditor začíná zjišťovat pomocí otázek, zda dochází k činnostem, ke kterým docházet má, zda je prováděná činnost v souladu s předepsanou dokumentací, s předem definovanými procesy a zejména s příručkou kvality. Auditor požaduje zodpovězení daných otázek a přeložení důkazů o jednotlivých prohlášeních. V případě, že nedostane uspokojivou odpověď, nebo mu nebyl předložen příslušný důkaz,

provede auditor záznam a o neshodě informuje odpovídajícího pracovníka. Při zjištění neshod s požadavky v příslušné dokumentaci si auditor společně se zodpovědným pracovníkem a vedoucím pracoviště požadavek vyjasní a neshodu zaznamená v „Odchylovém listu“. Audit je prováděn namátkově a ne za účelem vyhledání neshod za každou cenu. V rámci interní prověrky si auditor vybere více než pouze jeden případ k posouzení a stanovení závěru o prověřovaném úseku. Interní audit se ve společnosti odvíjí jako korektní a přátelský rozhovor (při kterém je auditor zcela nezávislý na zpovídané osobě), kdy auditor hovoří z necelé čtvrtiny času, zbytek času je tvořen odpovědi kontrolovaných a prověřovaných činností. Audit tedy probíhá klidně a přátelsky, kdy odpovědný zaměstnanec a osoba vykonávající audit společně komunikují a v případě neshod hledají společné řešení a uspokojivou odpověď. Interní audit ve společnosti neprobíhá jako zápas mezi auditorem a prověřovaným útvarem. Je to společná akce, která je zaměřena na zlepšení systému jakosti, jakosti výrobků, produkčního procesu, systému řízení a kvalifikace zaměstnanců.

Základními kroky při zkoumání je sjednocování důkazů pomocí pohovorů, kontrolou záznamů, zkoumáním dokumentů a zjišťováním úrovně prováděných činností přímo na pracovišti. Všechna zjištění, která byla při auditu nalezena, jsou dokumentována v „Odchylových listech“ (Příloha č. 4). Auditor musí zajistit, aby zjištěná stanoviska byla uvedena v dokumentu jasně, stručně a úplně a má za úkol vymezit zjištění, která budou zapsána jako odchylky. V případě, že je nutné pro úspěšné provedení auditu změnit jeho časový plán, vedoucí auditor po dohodě s vedoucím prověřovaného útvaru změny zaznamená do „Plánu interního auditu“. Jestliže se interní audit nemůže uskutečnit z objektivních příčin, vedoucí pracoviště spolu s vedoucím autorem se dohodnou na jiném termínu a předloží jej zmocněnci pro jakost ke schválení. Tuto nahlášenou a potvrzenou změnu termínu poté zmocněnec pro jakost potvrzuje v původním „Plánu interního auditu“ a zaznamená ji do schváleného „Ročního plánu prověrek“.

4.5 Vyhodnocení interních prověrek

Zjištěná neshoda je zaznamenána a popsána v „Odchylovém listu“, který zpracovává vedoucí auditor po ukončení auditu před závěrečným pohovorem – zhodnocením auditu. V listu je uvedeno číslo prvku (kapitoly, odstavce) normy, se kterým je zjištěná neshoda v rozporu. V „Odchylovém listu“ je uvedeno číslo organizační směrnice včetně kapitoly nebo jiného dokumentu organizace, kde je příslušná činnost popsána a ve které interní auditor objevil neshodu. V případě této odchylky se musí jednat o odchýlení, při kterém je zjištěno,

že uvedená neshoda je systematická tj., že uvedená neshoda se nevyskytuje náhodně, je periodicky prováděna nebo se jedná o neshodu, která je zjištěna namátkově a je charakteru, kdy auditor požaduje odstranění této odchylky a upozorňuje částečně na závažnost možného vzniku systematické odchylky a problémů při následném auditu. Vyplněný „Odchylkový list“ obsahuje stručně charakterizovanou, jasně srozumitelnou a plně vypovídající neshodu. Je předložen vedoucímu prověřovaného úseku ke stanovení nápravného opatření, termínu provedení a odpovědnosti. „Odchylkový list“ je následně podepsán a je zhotovena kopie, která je přiložena ke zprávě. Originál „Odchylkového listu“ je ponechán na pracovišti prověřovaného úseku, kde má vedoucí za povinnost po odstranění neshody potvrdit originál a dále jej předat zmocněnci pro jakost. Po určení termínu realizace náprav určí zmocněnec pro jakost vhodný termín pro kontrolu plnění nápravného opatření, nebo rozhodne o kontrole při dalším auditu příslušného procesu nebo prvku normy.

Na jeden „Odchylkový list“ se vyplňuje pouze jedna neshoda, což znamená, že v případě zjištění např. třech neshod, se vyplňují tři „Odchylkové listy“. V případě, kdy auditor v průběhu dané oblasti objeví zjištění, kdy charakter této neshody není povinnou částí auditu, je právě na auditorovi, zda tyto zjištění jsou natolik podstatné, aby byla uvedena ve „Zprávě o výsledku interní prověrky jakosti“. Zjištění popisují převážně nedostatky formálnějšího charakteru, tj. přestupky proti pravidlům. Mezi tyto zjištění se zahrnují např. neoznačená měřidla, záznam o přezkoumání smlouvy je vyplněn tužkou aj. Dále auditor do „Zprávy o výsledku interní prověrky jakosti“ uvádí řadu doporučení na zavedený systém kvality, a to z pohledu úpravy pravidel, kdy jde o dokumentaci nebo praxi, jako např. návrh na zlepšení již zavedeného systému kvality, doladění pravidel, odstranění drobných nedostatků, které během auditu vznikly.

Jestliže neshoda vznikla v důsledku činnosti jiného útvaru, zmocněnec pro jakost zaznamená do „Odchylkového listu“ potřebná nápravná opatření po poradě s vedoucím příslušného útvaru, který jasně vytyčí pracovníka a termín pro splnění těchto nápravných postupů. Celkové zhodnocení výsledku z interního auditu je obsaženo ve „Zprávě o výsledku interní prověrky jakosti“, která je vystavena po vykonání auditu. Ve zprávě jsou zaznamenána všechna čísla vystavených „Odchylkových listů“, která dávají zcela jasnou představu o stavu prvku v prověřovaném útvaru.

Po odstranění neshod v „Odchylkovém listu“, kdy vedoucí daného útvaru potvrdí originál a předá jej zmocněnci pro jakost, který vykoná následnou kontrolu má poté za úkol tento originál „Odchylkových listů“ archivovat společně s vystavenou „Zprávou o výsledku interní prověrky jakosti“.

4.6 Dokumentace provedeného interního auditu a závěrečné práce auditu

Před sestavením „Zprávy o výsledku interní prověrky jakosti“ se koná jednání vedoucího auditora s vedoucím příslušného útvaru a pracovníky odpovědnými za prověřované činnosti. Na tomto jednání auditor přehodnotí všechna zjištění a závěry z auditu. V případě potřeby zde auditor předloží svá doporučení pro zlepšení současného stavu, který je na daném prověřovaném útvaru. Vedoucí pracoviště stanoví v „Odchytkovém listu“ nápravná opatření a termín pro splnění těchto nápravných kroků. Po ukončení jednání vedoucí auditor předá vedoucímu pracoviště „Protokol z interního auditu“. Tímto je interní audit ukončen a další termín naplánuje zmocněnec pro jakost v „Ročním plánu prozírek“ na příští rok. Termíny interních auditů se plánují koncem roku na rok následující nebo začátkem roku na příslušný rok. Za plánování interních auditů má zodpovědnost zmocněnec pro jakost.

4.7 Ukončení auditu

Jak již bylo zmíněno, ukončení jednotlivých interních auditů je provedeno ve „Zprávě o výsledku interní prověrky jakosti“ s doplněním „Odchytkových listů“, které jsou vyplněny v případě zjištění neshod charakteru kritické odchytky nebo neshody nekritického charakteru. Jestliže z auditu vyplynou odchytky je povinností vedoucího auditora zpracovat „Odchytkový list“ a předložit ho pracovníkovi zodpovědného za prověřovanou oblast.

Zpráva je členěna na úvod a část obsahující zprávu o auditu a v případě neshod, jsou součástí zprávy i „Odchytkové listy“. Zpráva dává dohromady souvislosti ze záznamů o odchytkách a uvádí doporučení a zjištění, která byla nalezena v rámci konané prověrky. Zprávu vždy podepisuje vedoucí auditor. Zpracovanou zprávu po jejím vypracování obdrží:

- vedoucí prověřovaného úseku, který obdrží kopii zprávy a originál odchytkových listů,
- zmocněnec pro jakost, kterému je předán originál zprávy a kopie odchytkových listů,
- vedení firmy, kterému je k dispozici kopie veškeré dokumentace, která je požadována (v případě přezkoumání systému jakosti může být součástí zprávy).

Zprávu o výsledku interní prověrky jakosti předává vedoucí auditor za auditovanou oblast zmocněnci pro jakost. Zmocněnec pro jakost poté informuje vedení společnosti o vystavených „Odchytkových listech“ a termínu splnění nápravných opatření. V případě, že jsou zjištěny neshody, jsou vypracované „Odchytkové listy“ a vedoucí auditor je povinen

zkontrolovat termíny naplnění nápravných opatření, pokud zmocněnec pro jakost nestanoví jinak.

Vždy čtvrtletně zpracovává zmocněnec pro jakost hodnocení z interních auditů a předává ho k projednání vedení firmy ve „Zprávě o přezkoumání systému jakosti“.

Audit je řádně uzavřen až tehdy, kdy jsou splněna dohodnutá nápravná opatření, která jsou stanovená v „Odchylových listech“. V případě, že byl audit bez neshod, je uzavřen ihned po ukončení auditu. Je nutné, aby realizovaná nápravná opatření byla zcela účinná, tzn., že systém musí být napraven tak, aby opakovaně nedocházelo k nežádoucím situacím – vzniku neshod. Splnění stanovených nápravných opatření lze doložit několika způsoby, o nichž rozhoduje vedoucí auditor, a to ihned po vyplnění „Odchylového listu“ a pak také zmocněnec pro jakost, který může toto rozhodnutí doplnit, popř. změnit, a to po obdržení „Odchylových listů“ a v poslední řadě může rozhodnutí dát vedení společnosti.

Způsob zjištění, zda nápravná opatření byla splněna, může být ve formě:

- nového auditu,
- neplánovaného auditu,
- nových podkladů,
- upravených (opravných) podkladů,
- kontrolního auditu na pracovišti s neshodami.

Výsledky plnění jsou taktéž přednášeny na poradě vedení. Mezi důležitou úlohu zmocněnce pro jakost je uložení dokumentace interních auditů. Jedná se o „Roční plán prověrek“, „Plány interních auditů“, „Odchylové listy“ a „Zprávu o výsledku interní prověrky jakost“. Tyto dokumenty musí být archivovány po dobu 2 let.

4.8 Následné hodnocení interních auditorů

Zmocněnec pro jakost provádí v rámci přezkoumání oblasti managementu kvality trvalé hodnocení výkonnosti interních auditorů s cílem zjistit stupeň udržování znalostí a zručností k provádění interních auditů. Na základě výsledků hodnocení přijímá vedení společnosti přiměřená nápravná opatření zaměřena na udržení a neustálém zlepšování procesu interních auditů. Zmocněnec pro jakost využívá pro hodnocení interních auditorů stanovená kritéria, která hodnotí počtem bodů v rozmezí 1 – 5 v „**Kartě interního auditora**“. Je velmi důležité, aby byl splněn dozor nad interními auditory. Kdyby nebyl zaveden dohled nad interními auditory, mohlo by se stát, že auditori nebudou práci vykonávat, tak jak mají a tím

pádem by nedocházelo k zlepšování systému v oblasti managementu kvality. Také je velmi důležité neustále kontrolovat nezávislost interních auditorů.

V kartě interního auditora hodnotí zmocněnec pro jakost osobní vlastnosti interního auditora, pracovní výkon ve své pracovní funkci (práci vykonávanou mimo interní audit), práci vykonanou v oblasti interního auditu, kurz interního auditora, proškolení u externí organizace, počet auditů ve funkci, zpracování zpráv a dokumentace potřebné k internímu auditu.

4.9 Externí audit v oblasti managementu kvality

Směrnice **OS 17.8/02** obsahuje sdělení týkající se externích auditů. Externí audity jsou ve společnosti prováděny v případě potřeby. Právo nařídit externí audit mají jak jednatelé společnosti, tak zmocněnec pro jakost. V případě, kdy bude místo interního auditu vykonávaného zaměstnanci společnosti zvolena metoda interního auditu v rámci externí firmy jmenuje zmocněnec pro jakost pro vedení auditů tým včetně vedoucího auditora. Zmocněnec pro jakost má za úkol zajistit souhlas dodavatele (osob, které budou audit provádět) s provedením auditu. Ukončení externě uskutečňovaného auditu je shodné jako u interních auditů. V případě provádění auditu systému jakosti externím týmem je ukončením práce předání zprávy o auditu a jeho výsledcích zmocněnci pro jakost.

Společnost si stojí za svým stanoviskem, že interní audity jsou prováděny kvalifikovanými a nezávislými osobami, z toho důvodu mají zcela jasně vypovídající skutečnost, která obsahuje přesně sdělení, proto ve společnosti externí audity v oblasti managementu kvality nebyly prováděny. Společnost věří, že si interní auditoři i nadále udrží svou kvalifikaci a nezávislý postoj.

4.10 Výrobní audit

Dle organizační směrnice **OS 17.8/02** jsou výrobní audity prováděny v případě potřeby vlastní firmy nebo na přání zákazníka. Právo nařízení výrobního auditu mají jednatelé společnosti a zmocněnec pro jakost. Zmocněnec pro jakost jmenuje tým auditorů včetně vedoucího auditora. Vedoucí auditor vypracovává přípravu, rozsah a termíny. Zpracované podklady schvaluje zmocněnec pro jakost. Ukončení výrobního auditu je ve shodě s interním auditem. U výrobního auditu jsou postupy shodné jako u interních auditů. Ve společnosti zatím výrobní audit nebyl prováděn, a to z důvodu, že nebyl vyžadován vlastníky firmy ani zákazníkem.

4.11 Audit systému managementu kvality

Každý audit je prováděn pro jednotlivý útvar, ve kterém se kontroluje prověřovaný prvek a proces. Prověřované útvary jsou součástí organizačního schéma společnosti, jako je výrobní útvar, útvar skladu aj. Z důvodu urychlení provedení auditu se prověřuje více prvků souběžně. Každým rokem se sestavuje „Roční plán prověrek“, kde jsou obsaženy jednotlivé interní audity, které obsahují pořadové číslo auditu, které je stanoveno dle plánovaného data provedení počínaje číslem 1, a postupně dle konání auditu jsou jednotlivé prověrky číslovány.

Interní audity jsou prováděny v těchto úsecích:

- vedení firmy,
- obchodní úsek,
- nakupování,
- řízení procesu,
- kontrola a měření,
- příprava pracovníků.

Všechny plánované interní audity jsou v „Ročním plánu prověrek“, kde jsou jednotlivě popsány v kolonce „Název kapitoly“ a jsou zde uvedeny pod pořadovými čísly. V diplomové práci je podroben zkoumání **výrobní úsek, obchodní úsek (interní audit prodejny a interní prověrka business divize) a expediční sklad.**

„Plán ročních prověrek“ obsahuje **skutečné datum provedení auditu**, kdyby došlo k odchýlení od plánovaného data. Plán je rozdělen dle prověřovaného útvaru a v rámci prověřovaného útvaru je dělen na prověřovaný proces a prvek. Tým interních auditorů je součástí „Plánu interních prověrek“, kde jsou jednotliví interní auditoři vypsáni. V tomto plánu je stanoveno, kde (na kterém úseku) bude interní auditor provádět audit a číslo procesu prováděné interní prověrky v daném útvaru. Dále je zde vymezen vedoucí auditor a osoba z konkrétního útvaru, kde audit probíhá. Tato osoba je zaměstnanec, který na daném úseku pracuje a v průběhu interních prověrek je auditorům nápomocný v podobě specialisty. Jestliže má auditor nějaké nejasnosti či otázky, obrací se na tohoto zaměstnance (v nutnosti se auditor může obrátit na jakéhokoliv pracovníka daného útvaru). Důležitou součástí plánu prověrek je termín pro splnění nápravných opatření a datum provedení následného auditu a kontroly.

Společnost OPTYS, spol. s r.o. se řídí požadavky stanovenými v normě **ČSN EN ISO 9001:2008** a audity jsou ve všech směrech v souladu s touto normou.

4.11.1 Výrobní úsek

Výroba je řízena pomocí schválených zakázek ve smyslu **OS 09.7/02**. Řízení výroby je v kompetenci pověřeného zaměstnance společnosti. V případě ohrožení plnění zakázek (kvalita a termín zakázek) informují odpovědní zaměstnanci vedoucího zaměstnance za daný úsek a jsou přijata nápravná opatření ve formě jednání se zákazníkem. Kontroly plnění zakázek jsou prováděny průběžně odpovědnými zaměstnanci.

Řízení produkce probíhá na základě:

- zakázkového listu,
- písemné objednávky zákazníka,
- technologické a výkresové dokumentace,
- kontrolní dokumentace,
- balícího předpisu (není-li způsob balení specifikován zakázkovým listem),
- dodacího listu,
- kvalifikovaného personálu.

Produkce probíhá v řízených podmínkách od objednávky až po předání výrobků zákazníkovi. Výroba obsahuje tyto procesy:

- výroba účetních a hospodářských tiskopisů;
- poskytuje direct mailingové služby a zajišťuje servis školským zařízením a školám;
- tiskne a produkuje všechny druhy pojištění, spoření, úvěrů, podmínky ke smlouvám;
- vyrábí typizované poštovní obálky, dodací listy, faktury, objednávky, paragony, zakázkové listy, reklamační listy aj.;
- produkuje poštovní poukázky typu A a typu C, dobírkové poukázky typu A, C a daňové poukázky;
- nabízí tiskopisy pro hasiče, rybáře a myslivce vyráběny formou digitálního tisku.

Výroba produktů probíhá v řízených podmínkách a jsou v souladu s bezpečnostními a environmentálními požadavky na výrobek a na činnosti, kterými je zajišťován. Na základě posuzování rizik jsou jasně stanoveny požadavky na dodržování pravidel a postupů v oblasti BOZP. Odpovědný vedoucí pracovník má povinnost seznámit zaměstnance společnosti s riziky a nebezpečím, s přidělováním ochranných pracovních prostředků a s pravidly BOZP. V případě, kdy jsou pravidla BOZP porušena, vyhotoví vedoucí pracovník záznam, dle

kterého jsou přijata nápravná opatření. V případě, že vznikne nehoda nebo úraz, musí se urychleně provést příslušná opatření a oznámit vzniklou situaci vedení společnosti.

Mezi základní dokumenty patří technologická a výkresová dokumentace výroby, ve které jsou definovány výrobky, které budou produkovány. Mezi tyto výrobky patří běžné výrobky firmy, které jsou následně prodávány ve firemních prodejnách. Společnost také vyrábí své produkty na zakázku, kde je specifikace výrobku definována v poptávce zákazníka a na základě toho je zpracována nabídka. Následně je uzavřena smlouva, kterou je objednávka potvrzena a je sestaven navazující zkušební a kontrolní plán. Na základě těchto dokumentů a knihy zakázek, vedoucí středisek a úseků aktualizují detailní harmonogramy a seznamy akcí.

Společnost vyrábí své produkty na základě převzaté dokumentace od zákazníka, na které provádí pouze kontrolu technologičnosti výrobku a dále kontrolu některých atributů, které jsou rozhodující pro předpokládanou funkci a potřebné pro použití daného výrobku. Zákazník si sám provádí návrh výrobku z důvodu, aby navržený výrobek vyhověl z hlediska jeho požadavků. Všechny uvedené změny jsou se zákazníkem projednány, odsouhlaseny a písemně doloženy.

Technická příprava výroby zajistí pro vedoucího příslušného útvaru technologickou a výkresovou dokumentaci, technologické postupy a rozpisy materiálů stanovené v kontrolním a zkušebním plánu. V průběhu procesu návrhu a vývoje výrobku se po odsouhlasení návrhů na výrobu zajišťuje zpracování jednotlivých postupů výroby. Po dokončení plánované výroby jsou produkty vyrobené na základě objednávky a jsou následně odvezeny zákazníkovi. Výrobky určené pro prodejny jsou uskladněny v expedičním skladu a dle objednávek jsou odvezeny do jednotlivých prodejen.

Výstup auditu výrobního úseku

Po ukončení auditu byla zpracována zpráva č. 04/14 o výsledku interního auditu, kde číslo 04 značí číslo auditu v „Ročním plánu prověrek“ a číslo 14 znamená rok 2014. Na výrobním úseku byly zjištěny tři odchylky, ke kterým byly následně vyhotoveny „Odchylkové listy“, kde pro každou odchylku byl zhotoven jeden list.

Zjištěné odchylky:

- na hale jsou uloženy palety v únikových cestách,
- u zakázky č. 92014 není dodržen stanovený termín,
- u Variwebu uloženo lepidlo s prošlou záruční dobou.

Doporučení na zlepšení stávajícího systému kvality dle normy EN ISO 9001:2008:

- ke strojům by měl být opět zaveden zápis o provedené kontrole,
- ke stroji Variweb je nutno vyžádat od dodavatele návod v češtině,
- na CO laser zavést tiskopis „**Zjištění**“ a při plnění plánu údržby strojního zařízení značit materiál průvodními výrobními štítky,
- dodělat revize elektrických zařízení v celé firmě,
- jmenovat pracovníka zodpovědného za revize elektrických zařízení,
- vyžádat bezpečnostní list pro hořlavinu používanou u stroje XEROX,
- provést revizi rychlovarné konvice.

Závěr auditu:

Audit byl perfektně připraven. V době auditu byl stroj V1 v dlouhodobé opravě, aby se nedávaly zakázky do kooperace, bylo by na zvážení do plánu investic zaplánovat koupi nového stroje V1. Úsek je veden dle platných směrnic **ISO 9001:2008**.

U zjištěných odchylek byla stanovena nápravná opatření:

- na hale jsou uloženy palety v únikových cestách – palety byly odstraněny a zaměstnanci společnosti, byli na tuto skutečnost upozorněni. Únikové cesty musí zůstat volné;
- u zakázky č. 92014 není dodržen termín, neproběhlo změnové řízení – při nedodržení termínu bude vždy provedeno změnové řízení. S obchodním oddělením byl domluvený nový termín předání zakázky;
- u Variwebu uloženo lepidlo s prošlou záruční dobou – s dodavatelem bylo domluveno, zda je lepidlo v pořádku. Lepidlo bylo v pořádku a byl přelepen štítek s novou dobou platnosti.

Mezi důležitý pracovní dokument patří auditní dotazník. Bez existence auditního dotazníku se může stát, že audit bude neúčinný, a to z důvodu opomenutí některého důležitého požadavku. Auditní dotazník je tvořen ze souboru základních otázek, které jsou během prověrky zodpovězeny. Formulace otázek je tvořena především tak, aby byla možnost odpovědi typu ANO/NE. Pokládání otázek je uzpůsobeno tak, aby nedošlo k nedorozumění, nebo záměně, a zejména aby se předem nevnucovala odpověď.

Auditní dotazník slouží zejména pro závěrečné shrnutí a přípravě zprávy z auditu. Otázky dotazníku jsou zaměřeny na dodržování předpisů a norem, na stupeň znalostí

pracovníků, kteří řídí a vykonávají stanovené činnosti, na prevenci před výskytem neshod a na odstranění nepřesností, které byly zaznamenány při předešlých auditech. V následující **Tab. 4.1** je zobrazen Auditní dotazník z výrobního úseku společnosti.

Tab. 4.1 Auditní dotazník – VÝROBA

Číslo	Text otázky	POZNÁMKA	ANO	NE
1	Existuje plán výroby?	V počítači	✓	
2	Na základě čeho je zpracován?	Technologie, výrobní příkaz		
3	Jak jsou s plánem seznamovány jednotlivé výrobní úseky?	Přes plán výroby		
4	V jaké fázi výroby se nachází výrobní plán?	č. 92 449 před tiskem u stroje		
5	Provádí se měření a kontrola v průběhu výroby?	NÁHLED	✓	
6	Schválení k tisku?	NÁHLED	✓	
7	Záznam o interních neshodách?		✓	
8	Kontrola požadavků na výrobní plán s technologickým rozpisem?		✓	
9	Jsou změny v technologické dokumentaci?	Neúplné zavedení		
10	Změnové řízení.	Neúplné zavedení		
11	Vykazování denní produkce – rotatek, lepička.	Strojní listky	✓	
12	Na základě čeho je vydán materiál do výroby?	Dle výrobního plánu a tel. požadavků		
13	Existuje zápis o vydaném a vráceném materiálu do výroby?		✓	
14	Existuje plán preventivní kontroly?	Údržba stroje	✓	
15	Záznam o plnění preventivní kontroly?	Každý týden	✓	
16	Probíhá identifikace materiálu ve výrobě?		✓	
17	Uložení materiálu.		✓	
18	Identifikace výrobků.	Číslo zakázky plus obraty	✓	
19	Na základě čeho se výrobky balí?	Podle technologie výrobního plánu		
20	Na základě čeho jsou výrobky ukládány na palety?	ZÁZNAM		
21	Existuje evidence el. ručního nářadí?	KARTY	✓	
22	Prošlo el. nářadí pravidelnou revizí?		✓	
23	Provedl revizi školený pracovník s oprávněním?		✓	
24	Evidence kooperace.		✓	
25	Objednávka kooperace, uzavření.	Kontrola výrobního plánu	✓	
26	Průchodnost únikových cest.		✓	
27	Použití hořlavin.		✓	
28	Uložení a zabezpečení hořlavin, ochranné pomůcky.		✓	
29	Bezpečnostní listy.		✓	
30	Hasicí přístroje – životnost.		✓	
31	Kontrola léčiv.		✓	

Zdroj: vlastní zpracování na základě auditního dotazníku společnosti OPTYS, spol. s r.o.

Zmocněnec pro kvalitu následně po odstranění případných neshod zpracovává výsledek auditu. Výsledkem auditu ve výrobním úseku bylo vystavení „Odchylkových listů“, které byly následně odstraněny. Audit byl perfektně připraven, dotazování pracovníci byli vstřícní a ochotní. Auditor na základě auditního dotazníku učinil ve výrobním úseku doporučení týkající se změnového řízení, vedoucí úseku výroby má přepisovat údaje v technologické dokumentaci. Tato doporučení byla následně v daném úseku uskutečněna.

4.11.2 Obchodní úsek

Činnost společnosti je členěna na činnost marketingu a činnost obchodní pro přezkouvání požadavků zákazníka a jeho splnění. Marketingová činnost je zaměřena na zjišťování požadavků na výrobek, na možnost likvidace, potřeby trhu, na definování a dokumentování požadavků a očekávání na kvalitu u výrobků. Výsledkem průzkumu jsou informace potřebné pro vývoj sortimentu ve společnosti.

Společnost OPTYS, spol. s r.o. má vytvořen a udržován postup pro přezkouvání veškerých požadavků zákazníka (nabídka, poptávka, objednávka, změnové řízení, kupní smlouva). Posuzují se všechny požadavky zákazníka, aby bylo zajištěno:

- úplné a správné stanovení požadavků zákazníka, včetně dokumentace související se službou,
- splnění všech požadavků zákazníka odlišných od nabídky nebo poptávky,
- splnění požadavků, které zákazník neuvedl, ale které jsou nezbytné pro zamýšlené použití, je-li známo,
- splnění smluvně stanovených a dohodnutých požadavků,
- splnění požadavků likvidace, recyklace, údržby, záruky.

Základ pro přezkouvání požadavků zákazníka je tvořen **Objednávkou/Kupní smlouvou** zákazníka v rámci standardních obchodních případů. V případě nestandardních obchodních případů jsou stanovena pravidla v **OS 03.7/02**. V této organizační směrnici je také popsán postup a průběh přezkouvání požadavků o uzavřeném obchodním případě. Odpovědnost za ověřování a posuzování požadavků zákazníka má ve společnosti vedení nebo pracovník obchodu. V případě potřeby je zajištěna srozumitelnost požadavků ve formě překladů, norem, dohod o kvalitě, vysvětlení zkratk zákazníkovi, funkce výrobku, jeho užití a podmínky zabudování pro vyjasnění si všech požadavků zákazníka a jejich splnění.

Odpovědnost za záznamy a uložení dokumentace při přezkoumání nese vedení a pracovníci obchodního úseku.

V rámci zavedeného systému kvality má společnost zájem na průběžném zjišťování očekávání a potřeb zákazníků. V rámci pracovního pořádku jsou pracovníky obchodu prováděny návštěvy zákazníků (např. vyhodnocují spokojenost svých zákazníků formou dotazníku nebo sebehodnocením). V případě zjištěných skutečností zpracovává pověřený pracovník poskytnuté informace a společně se zmocněncem pro kvalitu vypracovává zprávu pro vedení firmy, ve které zhodnotí a stanoví nápravná a preventivní opatření v rámci systému kvality managementu. Pro spokojenost zákazníka jsou ve firmě zpracovány pravidla v **OS 03.7A/02** a **OS 01.5D/02**.

Společnost má stanoven jednotný postup pro uzavírání obchodního vztahu, při dodání majetku zákazníkovi, včetně převzetí dodávky (příjemky), skladování, identifikaci, expedici, řešení odpadu a zbytkových dodávek a případnou reklamaci výrobků dodaných zákazníkem při zjištění neshod. Dodaný majetek prochází vstupní kvantitativní a kvalitativní přejímkou dle postupu stanoveného v **OS 10.8A/02**. Tyto dodávky jsou označeny a uloženy ve skladu nebo ihned začleněny do výrobního procesu, případně do expedice. V případě zjištění neshod v rámci vstupní přejímky nebo ve vlastním výrobním procesu je povinen **obchodní úsek** daný stav vyřešit formou reklamace dle **OS 13.8A/02**.

Výstup auditu divize business

Po ukončení prověrky byla zpracována zpráva č. 06/14 o výsledku interního auditu. V business divizi nebyly zjištěny odchylky, z toho důvodu nebyly ani tvořeny „Odchytkové listy“ - nevznikl důvod k jejich tvorbě. Interní audit proběhl 23. 10. 2014 a v tento stejný den byl i uzavřen. Důvodem bylo, že auditoři nemuseli čekat na splnění nápravných opatření, jelikož žádná nebyla stanovena.

Doporučení na zlepšení stávajícího systému kvality dle EN ISO 9001:2008:

Do výrobních příkazů by se mělo dávat písemné vyjádření zákazníka ke schválené korektuře. Dále by se mělo dbát na vytvoření zpětné vazby k akviziční činnosti, měsíčně vyžadovat přehled reklamací a tyto reklamace následně zakládat. V případě hlášené reklamace od zákazníka je obchodní asistentka povinna vyplnit tiskopis „Zápis o reklamaci – interní neshodě“, následně vypsát do tiskopisu popis nekvality a přeposlat tento tiskopis e-mailem stanoveným zaměstnancům.

Závěr auditu:

Prověřovaný úsek je veden ve stanovených normách ISO 9001:2008, všechny záznamy a pravidla jsou dodržovány. Oceňuji vstřícnost vedoucího úseku v průběhu interní prověrky.

V následující **Tab. 4.2** je znázorněn Auditní dotazník z obchodního úseku společnosti.

Tab. 4.2 Auditní dotazník – Obchodní úsek

Číslo	Text otázky	POZNÁMKA	ANO	NE
1	Existuje přehled zakázek?		✓	
2	Výběr zakázek podle?	Číslo zakázky		
3	Předložení objednávky?		✓	
4	Kontrola termínu zhotovení (objednávka)?		✓	
5	Kontrola objednaného množství?		✓	
6	Kontrola data zhotovení (termín požadovaný a zhotovení)?		✓	
7	Kontrola dodaných podkladů (rukopis apod.)?		✓	
8	Korektura?		✓	
9	Schválení tisku?		✓	
10	Změnové řízení?		✓	
11	Dodržení nákladů?		✓	
12	Přeložení vzorku hotového výrobku v sáčku?		✓	
13	Předložení faktury?		✓	
14	Existuje evidence zákazníků – obchodní databáze?	V počítači	✓	
15	Záruční podmínky?	Jsou zveřejněny v e-shopu	✓	
16	Záznamy o reklamacích?		✓	
17	Servis pro zákazníky?		✓	
18	Hodnocení ze strany zákazníků?	Zařizuje paní Šustková	✓	
19	Aktivační činnost – plán?	V počítači	✓	

Zdroj: vlastní zpracování na základě auditního dotazníku společnosti OPTYS, spol. s r.o.

Výsledkem prověrky bylo upozornění, aby se daný útvar řídil doporučením, která při auditu vznikla, zejména řádně evidovat zápisy o reklamacích. Auditóři upozornili vedoucího pracovníka, že jsou asistentky povinny vyplňovat popis závady zákazníka v zápisu o reklamacích a následně tento dokument přeposlat příslušným zaměstnancům. Dále navrhli zpětnou vazbu při aktivizační činnosti a vkládání do výrobního plánu schválené korektury od zákazníka. Vedoucí pracovník provedl následný dohled nad uskutečněním daných návrhů a doporučení.

Výstup auditu prodejny Masarykova

Po ukončení interní prověrky byla zpracována zpráva č. 02/14 o výsledku interního auditu. V expedičním skladu byla zjištěna jedna odchylka, na kterou byl následně zpracován „Odchylkový list“.

Zjištěné odchylky:

- objednávky od zákazníků nejsou evidovány dle **OS 03.7/02**, kde je napsáno, že objednávky jsou přijímány pouze písemnou formou.

Doporučení na zlepšení stávajícího systému kvality dle EN ISO 9001:2008:

- seznam dodavatelů a jejich hodnocení musí být na prodejně,
- seznámit dodavatele s výsledky hodnocení dodavatelů dle **OS 06.7/02**,
- obnovit skladovací a požární řád,
- záznamník kontrol regálů obnovit za nový, vyřadit z evidence regály, které byly přefazeny na jiné středisko.

Závěr auditu:

Výsledkem auditu je podmínka splnit všechna doporučení, která se během auditu stanovila. Prověřovaný úsek je veden ve stanovených normách ISO 9001:2008, všechny záznamy a pravidla jsou dodržována. Oceňuji vstřícnost všech zaměstnanců na prodejně v průběhu interní prověrky.

U zjištěných odchylek byla stanovena nápravná opatření:

- objednávky nejsou evidovány písemnou formou – objednávky jsou evidovány v doručené poště v počítači, k čemuž byl vytvořen pořadač, kde jsou objednávky evidovány v písemné podobě.

V následující **Tab. 4.3** je popsán Auditní dotazník společnosti z prodejny Masarykova.

Tab. 4.3 Auditní dotazník – PRODEJNA MASARYKOVA

Číslo	Text otázky	POZNÁMKA	ANO	NE
1	Evidují se objednávky zboží?	Kontrola objednávky	✓	
2	Splňují tyto objednávky náležitosti?		✓	
3	Na základě čeho jsou objednávky vystavovány?	Na základě stavu zásob na prodejně, počítač - stavy		
4	Existuje seznam dodavatelů pro rok 2014?	Nemají u sebe		
5	Existuje půlroční hodnocení dodavatelů?			✓
6	Byli dodavatelé o hodnocení informováni?	Nejsou hodnoceni		
7	Mají pracovníci uzavřenou hmotnou odpovědnost?		✓	
8	Existují záznamy o vstupní přejímce zboží?	Kontrola přejímky	✓	
9	Existuje skladovací řád + záruční podmínky?		✓	
10	Je zboží označeno identifikačními štítky?		✓	
11	Je zboží označeno lhůtou použitelnosti?		✓	
12	Jsou vedeny záznamy o vadách a reklamacích dodaného zboží?		✓	
13	Požární řád.	Starý		
14	Je zabezpečena ochrana skladového zboží?		✓	
15	Záznamy vlhkosti vzduchu?		✓	
16	Kontrola uložení dle piktogramu?		✓	
17	Jak se řeší neshoda s dodaným zbožím?	Telefonicky		
18	Existuje záznam v knize přání a stížností?		✓	
19	Je každé zboží označeno cenovkou?		✓	
20	Jak se řeší reklamáce dodavatelů?	Telefonicky		
21	Jak se řeší příjem reklamací od zákazníka?	Telefonicky		
22	Kontrola BOZP a PO?		✓	
23	Záznamník kontrol regálů?	Starý – obnovit!		
24	Žebřík + kontrola a revize.		✓	

Zdroj: vlastní zpracování na základě auditního dotazníku společnosti OPTYS, spol. s r.o.

Ve výsledku auditu bylo shrnuto, že v prodejně nebyla zjištěna žádná porušení zavedeného systému. Vystavená odchylka byla odstraněna ve stanoveném termínu a vedoucí prodejny byla velmi vstřícná k auditní komisi. Auditóři učinili doporučení, aby byl vytvořen seznam pro hodnocení dodavatelů, obnoven skladovací řád za novou verzi a aktualizován záznam regálů za nový formulář. Mezi další vady, které byly zjištěny na prodejně, patří objednávky od zákazníků, které nejsou evidovány (nestačí pouze telefonická objednávka) a na prodejně je pouze starý požární řád. Tyto návrhy a doporučení byly následně uskutečněny, dohled provedl vedoucí útvaru.

4.11.3 Expediční sklad

Po obdržení dodávek je provedena kvantitativní a kvalitativní přejímka zboží dle pravidel stanovených **OS 10 17.8/02**. Přejímku provádí pověřený zaměstnanec. V případě zjištění neshod při přejímce dodávek je zahájeno jednání k neshodným dodávkám ve smyslu **OS 13.8A/02**.

Účelem vstupní přejímky je zamezit, aby se ve výrobním procesu nezpracovávaly a nepoužívaly neshodné dodávky a dodávky, které nebyly ověřeny z hlediska shody se stanovenými požadavky. Podkladem pro provedení vstupní přejímky je dodací list, objednávka a postup pro provádění vstupní přejímky, který je stanoven v **OS 10.8A/02**. Přijaté dodávky jsou uloženy do skladu. V případě neshodných a pozastavených dodávek jsou umístěny odděleně a označeny štítkem oranžové nebo červené barvy, což značí – **POZASTAVENO/ STOP – NEUVOLNĚNO**. Výstupem z provedené přejímky je potvrzení záznamů stanovených v **OS 07.7/02** a **OS 13.8A/02**. Ve společnosti resp. v tomto případě v expedičním skladu je zabezpečeno používání a zpracovávání pouze uvolněných dodávek.

Při manipulaci produktů a sortimentu společnosti jsou používány metody a manipulační prostředky zamezující zhoršení nebo poškození stavu výrobků. Odpovědnost za skladování má pracovník dle **OS 15.7/02**. Skladování dodávek je zabezpečeno ve skladovacích plochách firmy. Při veškerém skladování je dodržována zásada – **FIFO (First In First Out)**. Tato metoda je založena na způsobu „**první do skladu – první ze skladu**“.

Pravidla stanovené pro výstupní kontrolu a dokumentaci této kontroly zajišťují, že z expedice nemůže být předán výrobek nebo služba neuvolněná kontrolou. Balení probíhá dle balících předpisů nebo požadavků zákazníka. Expediční sklady zajišťují, že uskladněné výrobky se skladováním nepoškodí. Za úplnost dodávky, včetně průvodní dokumentace má zodpovědnost pracovník expedice. Proces balení a výsledek balení je zkontrolován výstupní kontrolou, aby se předešlo poškození během skladování a přepravy. Expedice je zajišťována na základě smluvních podmínek se zákazníkem. Všechny expedované produkty mají expediční doklad. Výstupní kontrola zabezpečuje zamezení expedici neshodných výrobků zákazníkovi. Výstupní kontrola je zaměřena také na dokumentaci. Záznamy o provedených kontrolách jsou zpracovány v souladu s požadavky zákazníka, jak je uvedeno v zakázkových listech nebo v technologických postupech a dle pravidel společnosti. Povinností výstupní kontroly je pozastavit expedici produktů, které neodpovídají stanoveným požadavkům.

Systém dlouhodobého skladování a systém příjmu na sklad a výdajů v rámci se skladováním je stanoven interními pravidly. Výrobky s omezenou dobou životnosti jsou důsledně prověřovány a kontrolovány. V případě potřeby rozhoduje o prodloužení životnosti výrobků pracovník kontroly, popř. zákazník, je-li to požadováno, včetně provádění příslušných záznamů.

Výstup auditu expedičního skladu:

Po ukončení interní prověrky byla zpracována zpráva č. 01/14 o výsledku interního auditu. V expedičním skladu byly zjištěny dvě odchylky. Následně byly vyhotoveny „Odchylkové listy“, kde byl vypracován jeden list pro každou odchylku.

Zjištěné odchylky:

- zboží není zabezpečeno proti prachu,
- léčiva v lékárnkách jsou prošlá.

Doporučení na zlepšení stávajícího systému kvality dle EN ISO 9001:2008:

- ukládat zboží dle piktogramu.

Závěr auditu:

Audit proběhl dle stanovených norem **ISO 9001:2008**. Vedoucí skladu byl během auditu vstřícný.

U zjištěných odchylek byla stanovena nápravná opatření:

- zboží není zabezpečeno proti prachu – zboží bylo následně zabezpečeno proti prachu, bylo uloženo v igelitových taškách;
- léčiva v lékárnkách jsou prošlá – prošlá lékárníčka byla nahrazena novými léčivy.

V následující **Tab. 4.4** je vyobrazen výsledek Auditního dotazníku společnosti z expedičního skladu.

Tab. 4.4 Auditní dotazník – EXPEDIČNÍ SKLAD

Číslo	Text otázky	POZNÁMKA	ANO	NE
1	Evidují se objednávky?		✓	
2	Splňují tyto objednávky náležitosti?		✓	
3	Kdo přebírá zboží dovezené do skladu?	Skladník		
4	Je záznam o vstupní (množstevní) kontrole?		✓	
5	Jaký doklad toto zboží provází?	Výdejka		
6	Mají pracovníci podepsanou hmotnou odpovědnost?	Paní Helebrandová	✓	
7	Jsou vedeny záznamy o vadách a reklamacích dodaného zboží?	Vede je paní Šustková - VÝMĚNA	✓	
8	Existuje seznam dodavatelů pro rok 2014?			✓
9	Existuje půlroční hodnocení dodavatelů?			✓
10	Byli dodavatelé o hodnocení informováni?		-	-
11	Existuje minimální stav zásob?		✓	
12	Jsou ve smlouvě specifikovány platební podmínky?		✓	
13	Jak se řeší neshoda s dodaným zbožím?	Požaduje se VÝMĚNA		
14	Kooperace?			✓
15	Kontrola evidence zásob?		✓	
16	Hodnocení spokojenosti zákazníka?			✓
17	Byly reklamace dodávek zboží?			✓
18	Je na skladě identifikace výrobků?		✓	
19	Na základě čeho se vydává zboží ze skladu?	Objednávky a faktury		
20	Je zabezpečená ochrana skladovaného zboží?			✓
21	Podle čeho se zboží identifikuje?	Dle štítku		
22	Je k dispozici skladovací řád?		✓	
23	Jsou k dispozici skladovací podmínky?		✓	
24	Záruční a obchodní podmínky?		✓	
25	Je zboží označeno lhůtou použitelnosti?			✓
26	Platí pravidlo první do skladu první ze skladu?		✓	
27	Jsou regály označeny nosností? Záznamník kontrol regálu?		✓	
28	Záznamy vlhkosti vzduchu?		✓	
29	Záznam o provedené kontrole zboží při nakládce?		✓	
30	Kontrola uložení dle piktogramu?		✓	
31	Kontrola uložených palet mimo vyznačené prostory?	Není označeno		
32	Je zboží uloženo na paletách?		✓	
33	Existuje zápis o přezkoušení BOZP a PO?	U paní Eriky	✓	
34	Požární řád.		✓	
35	Hasicí přístroje (revize + prostor před hasicím přístrojem).		✓	
36	Kontrola žebříků + evidence			✓

Zdroj: vlastní zpracování na základě auditního dotazníku společnosti OPTYS, spol. s r.o.

Autorský tým doporučil na základě auditního dotazníku průběžně kontrolovat léčiva (staré nahradit novými), dále zavést evidenci a kontrolu žebříku. Vedoucí úseku se následně postaral o zavedení této dokumentace do expedičního skladu a seznámil zaměstnance s touto dokumentací, a to zejména z bezpečnostních důvodů.

4.12 Shrnutí a vyhodnocení systému managementu ve společnosti

Na základě analýzy jednotlivých postupů interních auditů byl zjištěn skutečný stav oblasti systému managementu ve společnosti. Analýze byla podrobena oblast systému kvality, která je součástí integrovaného systému managementu. V následující **Tab. 4.5** je shrnuta oblast systému kvality ve společnosti OPTYS, spol. s r.o.

Tab. 4.5 Vyhodnocení systému v oblasti řízení kvality

Je zákaznický pohled dle jakosti uplatňován v celé společnosti?	ANO
Předkládá pravidelně vedení společnosti vyhodnocení a cíle jakosti?	ANO
Je koncepce jakosti realizována v celé společnosti (na všech úrovních)?	ANO
Je ve společnosti vytvořen a vedením schválen program zajištění jakosti? <ul style="list-style-type: none"> • Dle jaké normy? • Je systém podroben certifikaci? • Jaká organizace provádí certifikaci? 	ANO EN ISO 9001:2008 ANO TÜV SÜD Czech s.r.o.
Jsou specifikovány všechny činnosti, které jsou zahrnuty do systému jakosti?	ANO
Zajišťuje program systému jakosti trénink a školení pracovníků?	ANO
Jsou ve společnosti vypracována stanoviiska pro hodnocení dodavatelů?	ANO
Jsou požadavky systému jakosti rozšířeny na dodavatele?	ANO
Jak je ve firmě stanovena odpovědnost za provádění funkcí systému jakosti?	Dle Organizační směrnice
Má společnost příručku jakosti?	ANO
Jsou stanoveny opatření pro vydávání dokumentace a pro změny v dokumentaci? Jakým způsobem?	ANO, dle Organizační směrnice
Jak často probíhá kontrola a aktualizace předpisů a organizačních směrnic?	1x ročně

Zdroj: vlastní zpracování

Společnost OPTYS, spol. s r.o. má velmi dobře nastavený systém v oblasti managementu. Systém managementu splňuje všechny požadavky v oblasti systému kvality dle normy **ISO 9001**. Prověrky jsou prováděny v souladu s procesy uvedenými v normě ISO 9001. Společnosti je certifikována externí společností, která provádí kontrolní audity (dvakrát během tří let dozorový audit a jedenkrát za tři roky audit recertifikační) a zjišťuje, zda společnosti OPTYS, spol. s r.o. svůj systém kvality managementu zdokonalila, či nikoliv.

4.12.1 Shrnutí postupů interních auditů

Po sestavení plánu interních auditů proběhla realizace jednotlivých prověrek. Nejdříve se konala zahajovací schůzka auditorů s vedoucími jednotlivých útvarů, ve kterých audit probíhal. Auditři na schůzce požádali o přeložení potřebné dokumentace a podkladů, sdělili své požadavky na spolupráci a ustanovili společně detailní průběh celého auditu. Dle shromážděných informací následně naplánovali postupy auditního týmu.

Pro účely testování byly vybrány vzorky smluv, byla použita metoda náhodného výběru a zároveň byly vybrány smlouvy s nejvyšší hodnotou. Na vybraných dokumentech byl testován celý proces od plánování, přes výběrové řízení, uzavírání smluv, plnění uzavřených smluv, fakturace, platby až po hodnocení výkonů dodavatelů. Získané poznatky byly zdokumentovány a kontrolované prostředí bylo ohodnoceno.

Na každou auditovanou oblast se aplikoval auditní dotazník, který slouží zejména pro závěrečné shrnutí a k přípravě zprávy z auditu. Otázky dotazníku byly zaměřeny na dodržování předpisů a norem, na stupeň znalostí pracovníků, kteří řídí a vykonávají stanovené činnosti, na prevenci před výskytem neshod a na odstranění nepřesností, které byly zaznamenány při předešlých auditech. Výsledkem auditního dotazníku byla doporučení, která byla v daném útvaru aplikována, a to v nejdříve možném termínu.

Auditní zjištění včetně doporučení byly formulovány ve „Zprávě o výsledku interního auditu“. Ve zprávě jsou vyznačeny zjištěné odchylky a doporučení na zlepšení stávajícího systému kvality, tyto návrhy na zlepšení systému kvality zpracoval vedoucí auditor po ukončení auditu před závěrečným pohovorem – zhodnocením auditu. Ke každé odchylce vypracoval „Odchytkový list“. V „Odchytkovém listě“ je stanoveno nápravné opatření ke zjištěné odchylce a termín jeho uskutečnění, které stanovil vedoucí prověřovaného úseku. Po splnění nápravných opatření vedoucí daného úseku „Odchytkový list“ předal zmocněnci pro jakost, který danou oblast zkontroloval, následně „Odchytkový list“ podepsal a uložil k

archivaci společně s celkovou dokumentací spojenou s interním auditem daného útvaru. Zmocněnec pro jakost dále do „Zprávy o výsledku interního auditu“ zpracoval odstavec „Výsledek auditu“, čímž se uzavřel audit dané oblasti.

Diplomová práce se zaměřila na tři interní audity ve společnosti OPTYS, spol. s r.o. a to v oblasti výrobního úseku, obchodního úseku a expedičního skladu. Ve všech úsecích probíhají činnosti v souladu s příručkou kvalitou. Zkoumání byly podrobeny „Zprávy o výsledku interního auditu“ z daných úseků z roku 2014. Zprávy jsou vedeny správným a zcela jasným způsobem, text je stručný a výstižný. Zjištěné odchylky a navrhovaná doporučení jsou následně splněna, což dokazuje, že interní audit ve společnosti splnil podmínku zpětné vazby. Interní prověrky jsou ve společnosti brány zcela vážně. Vedoucí daného útvaru, případně s pomocí vedení společnosti, na zjištěné doporučení a odchylky reagují zcela flexibilně a snaží se o nápravná opatření ve stanovém čase.

4.12.2 Doporučení

Vzhledem k provedené analýze procesů interních auditů bylo zjištěno, že společnost má funkční a účinně nastavený integrovaný systém managementu. Interní prověrky jsou prováděny v souladu s normou **EN ISO 9001:2008**, která je pouze **základní normou** v oblasti systému kvality. Pro úspěšné zdokonalování a fungování systému managementu kvality, by měla společnost implementovat normu ISO 9004, která je zaměřena na řízení udržitelného úspěchu organizace. Tato norma může být aplikovatelná na každou společnost bez ohledu na její velikost, typ a činnosti.

Norma ISO 9004 poskytuje pro vedení společnosti návod k dosažení trvalého úspěchu v komplexním, proměnlivém a náročném prostředí. Norma ISO 9004 klade důraz zejména na procesy udržitelného úspěchu, benchmarkingu, sebehodnocení a učení se. Benchmarking je soustavný proces, kdy dochází k poměrování výrobků, metod a postupů s největšími konkurenty, kteří disponují vedoucím postavením na trhu. Uskutečnění benchmarkingového projektu by bylo pro společnost velmi přínosné.

5 Závěr

Činnosti každého podniku mohou být významným způsobem ovlivněny nově vznikajícími a měnícími se podnikatelskými riziky. Rizika mohou přicházet v podobě silné konkurence, krizových tlaků a mohou vycházet z různých zdrojů. Je potřeba tyto rizika efektivně řídit. Potřeba efektivního řízení rizik je dána snahou o zamezení vzniku významných ztrát, které mohou podniku vznikat právě v důsledku neúčinného řízení rizik. S cílem nanejvýše omezit ztráty společnosti a dosáhnout přijatelné úrovně rizika, se činnost interního auditu zabývá systémem řízení podnikatelských subjektů. Tato činnost je dobrovolnou iniciativou vlastníků či vrcholových manažerů společnosti.

V diplomové práci je nastíněna charakteristika interního auditu a předpisy, kterými se interní auditoři musí řídit. Interní audit je poměrně mladou profesí, avšak i přes to je jeho význam velmi důležitý, pomáhá vedení společnosti dosahovat stanovených cílů. Výsledkem interního auditu je zkoumání, analýza a zhodnocení oblasti, procesů a výrobků s cílem tyto výrobky dovést k dokonalosti.

Pro zpracování diplomové práce byla vybrána společnost OPTYS, spol. s r.o., která se zabývá digitálním a ofsetovým tiskem s rozsáhlým výrobním programem, je výrobcem účetních a hospodářských tiskopisů. Tiskne a vyrábí smlouvy pro všechny druhy pojištění, spoření apod. V souvislosti se smlouvami vyrábí poštovní poukázky, příkazy k úhradě a tiskne všeobecné podmínky ke smlouvám. V práci je přiblížena oblast systému managementu. Ve společnosti je vytvořen a dodržován dokumentovaný systém řízení kvality dle **EN ISO 9001:2008**, který je zcela nutný pro zajištění shody výrobků se stanovenými požadavky zákazníka a příslušnými zákony a předpisy. Pro systém řízení kvality je vytvořena příručka jakosti, která obsahuje všechny procesy podléhající interním auditům. Systém řízení kvality je zajišťován prostřednictvím interních auditů. Interní audity jsou prováděny na základě organizační směrnice **OS 17.8/02**, která je součástí příručky kvality. V organizační směrnici jsou pro interní audit stanoveny odpovědné osoby a jejich kompetence. V této směrnici jsou podrobně popsány jednotlivé fáze interního auditu, osoby odpovědné za jednotlivé kroky proverky a dokumenty, které musí být v každé fázi vystaveny.

Cílem diplomové práce je analýza a zhodnocení auditu v oblasti managementu kvality. Bylo provedeno zkoumání jednotlivých kroků interního auditu. Na konci roku 2013 byl naplánován „Roční plán prověrek“ na rok 2014. Po sestavení plánu proběhla realizace jednotlivých prověrek. Nejdříve se u každé prověrky konala zahajovací schůzka auditorů s vedoucími jednotlivých útvarů, ve kterých audit probíhal. Auditóři na schůzce požádali o přeložení potřebné dokumentace a podkladů, sdělili své požadavky na spolupráci a ustanovili společně detailní průběh celého auditu. Dle shromážděných informací následně naplánovali postupy auditního týmu. Auditní zjištění včetně doporučení byly formulovány ve „Zprávě o výsledku interního auditu“. Ve zprávě jsou vyznačeny zjištěné odchylky a doporučení na zlepšení stávajícího systému kvality.

V práci je provedena analýza třech auditů systému managementu kvality – výrobního úseku, obchodního úseku a expedičního skladu. Nejprve je přiblížena činnost jednotlivých útvarů dle příručky kvality, poté jsou nastíněny odchylky a doporučení, které na základě provedeného interního auditu vznikly. Následně jsou určena nápravná opatření, jejich realizace a konečná kontrola splnění nápravných opatření.

Pomocí analýzy interních auditů a vyhodnocením systému řízení kvality bylo zjištěno, že společnost OPTYS, spol. s r.o. má velmi dobře nastavený systém managementu kvality. Systém managementu je sestaven dle normy ISO 9001 a splňuje všechny její požadavky. Jelikož společnost OPTYS, spol. s r.o. je certifikována externí společností, která provádí roční kontrolní audit a zkoumá zdokonalení systému kvality, je na místě zvážit zavedení normy ISO 9004.

Na základě provedeného zkoumání je společnosti OPTYS, spol. s r.o. předložen návrh na přijetí normy ČSN EN ISO 9004 : 2010. Záměrem této normy je poskytnout doporučení, které může organizace zavést nad rámec normy ISO 9001. Vše je v zájmu rozšíření a zlepšení systému managementu kvality tak, aby směřoval ke zvyšování výkonnosti společnosti.

Norma ISO 9004 je soustředěna zejména na neustále zlepšování **výkonnosti** a **efektivnosti** celé organizace.

Seznam použité literatury

Odborné knihy:

- [1] BÁČOVÁ, Jana a Antonín ŠENFELD. *Mezinárodní Rámec profesní praxe interního auditu*. 5. vyd. Praha: Český institut interních auditorů, o. s., 2009. 65 s. ISBN 80-86689-42-5.
- [2] BLECHARZ, Pavel. *Základy moderního řízení kvality*. Praha: Ekopress, 2011. 122 s. ISBN 978-80-86929-75-0.
- [3] ČESKÝ INSTITUT INTERNÍCH AUDITORŮ. *Mezinárodní Rámec profesní praxe interního auditu*. 5. vyd. Praha: Český institut interních auditorů, 2009. 167 s. ISBN 80-86689-42-5.
- [4] DVOŘÁČEK, Jiří. *Audit podniku a jeho operací*. Praha: C.H. Beck, 2005. 165 s. ISBN 80-7179-809-6.
- [5] DVOŘÁČEK, Jiří. *Interní audit a kontrola*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. 202 s. ISBN 80-7179-805-3.
- [6] DVOŘÁČEK, Jiří a Tomáš KAFKA. *Interní audit v praxi*. Brno: Computer Press, a.s., 2005. ISBN 80-251-0836-8.
- [7] DVOŘÁČEK, Jiří, Eduardo Vázquez HEVIA, Ivo STŘEDA a kol. *Interní audit*. Skripta. Praha: Skripta Vysoká škola ekonomická, 1996. 312 s. ISBN 80-7079-427-5.
- [8] HAKALOVÁ, Jana. *Účetní závěrka a auditing*. Brno: Tribun EU, 2010. 146 s. ISBN 978-80-7399-144-9.
- [9] KAFKA, Tomáš. *Průvodce pro interní audit a risk management*. Praha: C. H. Beck, 2009. 167 s. ISBN 978-80-7400-121-5.
- [10] KRÁLÍČEK, Vladimír. *Zákon o auditorech. Komentář*. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., 2009. 140 s. ISBN 978-80-7357-464-2.
- [11] MÜLLEROVÁ, Libuše. *Auditing pro manažery aneb proč a jak se ověřuje účetní závěrka*. Praha: ASPI, a.s., 2007. 133 s. ISBN 978-80-7357-308-9.
- [12] NENADÁL, Jaroslav. *Moderní systémy řízení jakosti: quality management*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002. 282 s. ISBN 80-7261-071-6.

- [13] REDING, Kurt [et. al.]. *Internal Auditing: Assurance & Consulting Services*. Altamonte Springs: The IIA Research Foundation, 2007. 235 p. ISBN 978-0-89413.
- [14] SCHIFFER, Vladimír. *Vnitřní kontrolní systém. Významný nástroj ochrany majetku a hospodaření účetních jednotek*. Praha: ASPI, 2009. 224 s. ISBN 978-80-7357-436-9.
- [15] SCHRÁNIL, Pavel a Josef TVRDOŇ. *Externí a interní auditing*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2010. 68 s. ISBN 978-80-7408-042-5.
- [16] SVATÁ, Vlasta. *Audit informačního systému*. Praha: Kamil Mařík PROFESSIONAL PUBLISHING, 2011. 219 s. ISBN 978-80-7431-034-8.
- [17] TRUNEČEK, Jiří [et. al.]. *Interní manažerský audit*. Praha: Professional Publishing, 2004. 148 s. ISBN 80-86419-58-4.
- [18] VEBER, Jaromír. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce: legislativa, systémy, metody, praxe*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2010. 359 s. ISBN 978-80-7261-210-9.
- [19] VEBER, Jaromír. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 201 s. ISBN 978-80-247-1782-1.
- [20] VOLLMUTH, Hilmar. *Nástroje controllingu od A do Z*. 2. vyd. Praha: Profess Consulting, 2004. 357 s. ISBN 80-7259-032-4.

Interní materiály společnosti:

Organizační řád

Pracovní řád

Zpravodaj společnosti z let 2012 - 2014

Příručka kvality

Organizační směrnice OS 17. 8 / 02

Příručka – Příprava interních auditorů systému kvality

Zákony:

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 93/2009 Sb., o auditorech a o změně některých zákonů

Elektronické dokumenty:

ČESKÝ INSTITUT INTERNÍCH AUDITORŮ, O. S. ČIIA: *Co je interní audit?* [online]. ČIIA [23. 2. 2014]. Dostupné z: <http://www.interniaudit.cz/ciia/>

ČSN EN ISO 9001. *Systémy managementu kvality – Požadavky*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2009. 56 s. Třídící znak 01 0321.

KOMORA AUDITORŮ ČESKÉ REPUBLIKY. Dostupné z: www.kacr.cz

Seznam zkratek

a.s.	akciová společnost
AQAP	norma pro organizaci NATO
bio	biologicky šetrný
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CIA	certifikát interního auditora
č.	číslo
ČIIA	Český institut interních auditorů
ČR	Česká republika
ČSN	česká norma
ČÚS	České účetní standardy
EN	evropská norma
IIA	Institut interních auditorů
IPPF	Mezinárodní rámec profesní praxe interního auditu
ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci
ISO/TC 176	technická komise
Kč	koruna česká
KVP	proces neustálého zlepšování
mil.	milion
NASA	Národní úřad pro letectví a kosmonautiku
NATO	Severoatlantická obranná aliance
Obr.	obrázek
OŘA	organizační řídicí akty
OS	organizační směrnice
QM	řízení jakosti


QMS	řízení jakost managementu
resp.	respektive
s.	stránka
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
Sb.	Sbírka
spol. s r.o.	společnost s ručením omezeným
tab.	tabulka
THP	technicko-hospodářský pracovník
tis.	tisíc
TQM	komplexní řízení jakosti
VKS	Vnitřní kontrolní systém

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen (a) s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 24. 4. 2015

.....


Bc. Karolína Haasová

Seznam příloh

Příloha č. 1	Organizační schéma společnosti
Příloha č. 2	Prohlášení o recertifikačním auditu
Příloha č. 3	Plán interních auditů v oblasti QMS
Příloha č. 4	Odchylkový list